

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

NORME ISO 14001 ET THÉORIES DE MANAGEMENT MODERNE :
VERS UN SYSTÈME DE GESTION ENVIRONNEMENTALE PARTICIPATIF ET
CRÉATEUR DE CONNAISSANCES

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA
MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
LOUIS COUSIN

Décembre 2013

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire n'aurait pu se faire sans le soutien, les conseils et l'inspiration insufflés par plusieurs personnes.

Je remercie particulièrement, M^{me} Olga Navarro-Flores, ma directrice de recherche pour sa confiance, sa disponibilité et ses conseils aiguisés. Ses encouragements et sa bonne humeur m'ont porté tout le long du travail de recherche.

Je remercie tous les membres de la Chaire de développement durable et de responsabilité sociale de l'Université du Québec à Montréal pour leur soutien et leurs conseils. La Chaire a su à travers un nombre important de conférences, de séminaires, ou encore de travaux de recherche, me sensibiliser à un grand nombre de questions primordiales.

Je remercie M^{me} Marie-Ève Chapdelaine, conseillère en développement durable chez Cascades Inc. pour son ouverture, son soutien et son appui, particulièrement en ce qui concerne la recherche sur le terrain.

Je remercie toute l'équipe de Reno de Medici à Blendecques pour son accueil, sa disponibilité et sa contribution inestimable au travail de recherche.

Je remercie tout particulièrement M^{me} Isabelle Lefebvre et M^{me} Allison Evrard, respectivement directrice administrative et financière, et responsable qualité sécurité environnement chez Reno de Medici Blendecques. Elles ont su se montrer très disponibles et m'ont donné les clefs permettant d'effectuer des recherches de qualité sur le terrain.

Je remercie mes parents pour leur soutien moral et financier ainsi que pour la précieuse aide qu'ils ont su me fournir à des moments cruciaux du travail de recherche.

Je remercie le Centre québécois de développement durable pour la mise à disposition de ses locaux les soirs et les fins de semaine afin de me fournir un environnement propice au travail de recherche.

Je remercie enfin mes amis et ma famille pour les moments de pause et la prise de recul indispensable à la réalisation de ce mémoire.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	ix
RÉSUMÉ	xi
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
LA NORME ISO 14001 ET LE MANAGEMENT	5
1.1 Des balbutiements de la sensibilisation environnementale des entreprises à la course à la performance environnementale.	6
1.2 L'émergence de normes et d'initiatives en gestion environnementale	10
1.3 Le projet ISO 14001	13
1.3.1 Présentation générale de l'organisation internationale de normalisation (ISO)	13
1.3.2 L'élaboration de la norme ISO 14001	14
1.4 La structure de la norme ISO 14001	14
CHAPITRE II	
LE MANAGEMENT PARTICIPATIF, LA CRÉATION DE CONNAISSANCES ORGANISATIONNELLES ET LA NORME ISO 14001	24
2.1 La création de connaissances organisationnelles : le modèle de Nonaka et Takeuchi (1997)	25
2.1.1 Les différentes approches théoriques de la création de connaissances organisationnelles ..	26
2.1.2 Justification du choix du modèle de Nonaka et Takeuchi	28
2.1.3 L'importance de la prise en compte des connaissances tacites dans la gestion environnementale	30
2.1.4 Vers une vision humaine et socialisante de la gestion des connaissances	31
2.1.5 Les conditions de mise en place d'une spirale de création de connaissances organisationnelles.....	34
2.1.6 Critique du modèle de Nonaka et Takeuchi	35
2.2 Le management participatif	36
2.2.1 La participation des parties prenantes internes : l'exemple des comités environnementaux39	
2.2.2 Le réseau vert : un outil de participation des parties prenantes internes et externes.	42
2.3 La norme ISO 14001, le management participatif et la création de connaissances organisationnelles : quelles convergences ?	43

2.3.1 Dimensions transversales	43
2.3.2 Analyse systématique.....	49
2.3.3 Les points d'ancrage de la création de connaissances et de la gestion participative	56
Conclusion et question de recherche.....	60
CHAPITRE III	
MÉTHODOLOGIE.....	63
3.1 Rappel de la question de recherche.....	63
3.2 L'approche méthodologique	65
3.3 L'étude de cas	67
3.4 Sélection du cas.....	69
3.5 Collecte de données	71
3.5.1 Analyse documentaire	71
3.5.2 Les entrevues semi-dirigées	71
3.5.3 L'observation directe.....	73
3.6 Analyse de discours	74
3.7 L'échantillonnage	75
3.8 Journal de bord et compte rendu.....	76
3.9 Éthique de la recherche	76
Conclusion	76
CHAPITRE IV	
ÉTUDE DE CAS D'UNE ENTREPRISE CERTIFIÉE ISO 14001 PRODUISANT DU CARTON	
PLAT : L'USINE RENO DE MEDICI DE BLENDECQUES.....	78
4.1 Présentation générale de l'entreprise.....	78
4.1.1 Une industrie en crise.....	78
4.1.2 De Cascades à Reno de Medici : portrait d'une direction internationale	80
4.1.3 Le site de production de Blendecques.....	85
4.2 Le contexte écologique de l'usine	89
4.2.1 Reno de Medici Blendecques : le contexte écologique	89
4.2.2 Les principaux pôles de l'usine concernés par le système de gestion environnementale	89

4.3 Le système de gestion environnementale et le système de management intégré de RDM Blendecques	92
4.3.1 Présentation générale du SMI.....	93
4.3.2 La stratégie d'intégration du système de gestion ISO 14001 chez RDM Blendecques.....	101
4.3.3 Les particularités relatives au système de gestion environnementale.....	103
4.3.4 La politique environnementale	104
4.4 Participation et création de connaissances organisationnelles chez RDM Blendecques.....	104
4.4.1 La gestion participative chez RDM Blendecques.....	104
4.4.2 La création de connaissances organisationnelles chez RDM Blendecques	107
Conclusion	113
CHAPITRE V	
ANALYSE DES ENTREVUES	115
5.1 Présentation des familles de codes.....	115
5.2 La famille « création de connaissances organisationnelles »	119
5.2.1 La spirale de création de connaissances chez RDM Blendecques.....	119
5.2.2 L'importance des connaissances tacites chez RDM Blendecques.....	119
5.2.3 Le rôle de la formation continue chez RDM Blendecques	120
5.3 La famille de codes « système de gestion environnementale »	121
5.3.1 L'importance des questions environnementales dans l'entreprise	121
5.3.2 La place des parties prenantes dans le système de gestion environnementale.....	122
5.3.3 Les points saillants du système de gestion environnementale.....	123
5.4 La famille de code « Communication et participation »	124
5.4.1 La circulation de l'information au sein de l'entreprise.....	125
5.4.2 Le rôle central des réunions dans la communication.....	126
5.4.3 Les fiches d'amélioration : entre participation et amélioration continue	126
Conclusion	127
CHAPITRE VI	
VERS UN SYSTÈME DE GESTION ENVIRONNEMENTALE PARTICIPATIF	
ET CRÉATEUR DE CONNAISSANCES : APPORTS THÉORIQUES	129
6.1 Mise en lumière du degré de compatibilité et de la possibilité de coordination	
entre la norme ISO 14001 et la mise en place d'un système de création de connaissances	
organisationnelles dans une optique participative.....	130

6.2 Les points d'ancrage de la création de connaissances et de la gestion participative au sein d'un système de gestion environnementale	133
6.3 Apports d'éléments de contextualisation contribuant à donner un sens à un système de gestion environnementale de type ISO 14001.	140
6.4 Apports de pistes de réflexion pour la mise en place concrète du modèle de Nonaka et Takeuchi (1997).....	141
6.4.1 Le développement des relations avec les parties prenantes.....	142
6.4.2 La combinaison : l'utilisation de l'outil informatique.....	143
6.4.3 La redondance d'informations : une pratique à développer	144
6.4.4 Les managers intermédiaires : l'intégration d'un rôle clef.....	145
CONCLUSION.....	147
APPENDICE A	
DÉFINITION DU TERME « NORME » SELON LES DOMAINES.....	152
APPENDICE B	
LES 10 PRINCIPES DU CERES	153
APPENDICE C	
CHARTRE DES ENTREPRISES POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE	154
APPENDICE D	
MODÈLE GLOBAL DE GESTION ENVIRONNEMENTALE	157
APPENDICE E	
GUIDE D'ENTREVUE.....	158
APPENDICE F	
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ET DE CONFIDENTIALITÉ.....	161
APPENDICE G	
ORGANIGRAMME DU GROUPE RENO DE MEDICI	162
APPENDICE H	
ORGANIGRAMME DU GROUPE CASCADES INC.....	163
APPENDICE I	
CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS DU SMI DE RDM BLENDECQUES	164
APPENDICE K	
CHARTRE DE RDM BLENDECQUES	166
BIBLIOGRAPHIE.....	167

LISTE DES FIGURES

Figure		Page
1.1	Stratégies d'intégration du système ISO 14001	19
2.1	Spirale de création de connaissances	33
2.2	Les outils d'un système de gestion environnementale participatif.....	38
2.3	Processus de création de connaissances milieu-haut-bas	53
2.4	Les éléments déterminants dans la mise en place d'un système de gestion environnementale participatif et créateur de connaissances.	62
4.1	Fonctionnement de la station d'épuration	91
4.2	Stratégie d'intégration du système ISO 14001 chez RDM Blendecques	102
4.3	Spirale de création de connaissances organisationnelles appliquée aux activités de RDM Blendecques	111
6.1	Tolérance vis-à-vis des écarts aux procédures	132

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1 L'entreprise et l'environnement : une évolution en cinq décennies	10
1.2 Les initiatives en gestion environnementale ayant précédé ISO 14001	12
1.3 Les 17 composantes du système de gestion environnementale ISO 14001	17
2.1 Les 3 grands modèles de création de connaissances organisationnelles	27
2.2 Les éléments théoriques de gestion et de création de connaissances inclus dans le modèle de Nonaka et Takeuchi	29
2.3 Deux exemples de comité environnemental	41
2.4 Les trois couches d'une structure hypertexte et leurs fonctions.....	47
2.5 Points d'ancrage des éléments de création de connaissances et de gestion participative au sein de la norme ISO 14001 (2004) et d'ISO 14004 (2004)	57
3.1 Données relatives aux entrevues	75
4.1 Répartition des ressources humaines selon la catégorie socioprofessionnelle	87
4.2 Présentation des activités de production	88
4.3 Les processus du SMI	94
4.4 Les actions de sensibilisation environnementale	97
4.5 Communication interne relative au SMI	98
4.6 Communication externe relative au SMI	99
4.7 La participation chez RDM Blendecques : l'exemple des comités énergie	106
5.1 Les 18 codes retenus et leur fréquence	116
5.2 Cooccurrences entre les codes retenus	117
5.3 Familles de codes et codes racines.....	118
6.1 Points d'ancrage du management participatif et de la création de connaissances organisationnelles au sein de la norme ISO 14001 (2004) et de ses lignes directrices (ISO 14004, 2004)	134
6.2 Points d'ancrage d'éléments et outils transversaux de création de connaissances organisationnelles et de gestion participative au sein d'ISO 14001 (2004) et d'ISO 14004 (2004).....	135
6.3 Éléments de création de connaissances et de management participatif présents dans le SGE de RDM Blendecques	137
6.4 Éléments transversaux de création de connaissances et de management participatif présents dans le SGE de RDM Blendecques.....	138
6.5 Autres éléments de création de connaissances et de management participatif touchés par le système de gestion environnementale de RDM Blendecques.....	139

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ACIC	Association Canadienne de l'Industrie de la Chimie
CAD/CAM	Computer Aided Design/Manufacturing
CAE	Comité d'Action en Environnement
CARSAT	Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail
CCI	Chambre de Commerce Internationale
CE /DP	Comité d'Entreprise/Délégué du Personnel
CEI	Commission Electrotechnique Internationale
CERES	Coalition pour une Economie Economiquement Responsable
CHSCT	Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail
COFACE	Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur
COPACEL	Confédération Française de l'Industrie des Papiers, Cartons et Celluloses
CSCN	Computer Supported Cooperative Network
DIRECCTE	Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi
DREAL	Directions Régionales de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement
E-Mail	Electronic Mail
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
ERP	Entreprise Ressource Planning
GIEC	Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Evolution du Climat
GIPE	Groupe d'Interventions sur le Plancher en Environnement
GRI	Global Reporting Initiative
HSE	Hygiène, Sécurité, Environnement
INSEE	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
ISO	International Organization for Standardization
LAN	Local Area Network
MBTI	Myers Briggs Type Indicator

MIT	Massachusetts Institute of Technology
MITI	Ministère du commerce International et de l'Industrie (Japon)
NF	Norme Française
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
NUMMI	New United Motors Manufacturing Inc.
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Series
PESTEL	Politique, Economique, Social, Technologique, Environnemental et Légal
PGI	Progiciel de Gestion Intégrée
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'Environnement
POCCC	Prévoir, Organiser, Commander, Coordonner, Contrôler
PODC	Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler
QSE	Qualité Sécurité Environnement
POS	Point-Of-Sale
RDM	Reno de Medici
RH	Ressources Humaines
RSE	Responsabilité sociale de l'entreprise
SAGE	Strategic Advisory Group on the Environment
SGE	Système de gestion environnementale
SMEA	Système Européen de Management Environnemental et d'Audit
SMI	Système de Management Intégré
UQAM	Université du Québec à Montréal
VAN	Value Added Network
ZNIEFF	Zone Naturelle d'Intérêt Ecologique, Faunique et Floristique

RÉSUMÉ

Ce mémoire porte sur la possibilité de concilier un système de gestion environnementale de type ISO 14001 avec des pratiques de gestion participative et de création de connaissances organisationnelles.

Notre réflexion part du constat que les normes ISO accordent peu d'importance aux questions de pouvoir, de savoir-faire ou à la dimension humaine (Boiral, 1998). Le contraste avec les théories modernes de gestion et notamment celle de gestion participative et de création de connaissances organisationnelles est alors flagrant. Nous intéressant à la norme ISO 14001, nous avons cherché à montrer ici qu'il est possible de mettre en place un système de gestion environnementale participatif où la création de connaissances est stimulée. Pour ce faire, nous nous sommes principalement appuyé sur la théorie de création de connaissances en spirale présentée par Nonaka et Takeuchi (1997) et sur la recherche d'une certaine flexibilité dans la mise en place de la norme.

Pour appuyer notre recherche, nous avons réalisé une étude de cas sur le site de production de carton plat de RDM Blendecques, en réalisant une monographie de l'entreprise et en menant une série d'entretiens formels et informels.

Il ressort de notre travail de recherche que la norme ISO 14001 est conciliable avec d'autres pratiques de gestion. Néanmoins, la structure rigide de la norme impose une intention particulière dans la mise en place du système de gestion environnementale. C'est en effet en insufflant une certaine flexibilité lors de l'implantation de la norme et des procédures qui régissent le système de gestion qu'il est possible de le rendre conciliable avec d'autres pratiques. Nous concluons ainsi qu'il est possible de mettre en place un système de gestion environnementale participatif et créateur de connaissances. Pour cela il est souhaitable de prendre en compte un certain nombre de « portes d'entrée » au sein d'un système de gestion environnementale de type ISO 14001. Ces dernières constituent autant de points d'ancrage possibles des éléments de création de connaissances organisationnelles et de gestion participative.

Mots clefs : ISO 14001; création de connaissances; gestion participative; gestion environnementale

INTRODUCTION

Parmi les concepts de développement, celui du développement durable est résolument à l'ordre du jour. Défendu par de nombreuses personnes et organisations, il bénéficie aujourd'hui d'une large adhésion. Pourtant cela était encore loin d'être une évidence il y a une vingtaine d'années alors que ce concept venait de se formaliser.

C'est en 1987, avec le rapport Brundtland, que le nom « développement durable » fut posé. Ce dernier s'imposera rapidement et une définition tripolaire sera rapidement développée. Le développement durable devient alors le résultat de l'articulation de trois sphères : économique, sociétale (ou sociale) et environnementale¹.

Le concept de développement durable est donc directement lié à l'activité humaine et plus spécifiquement à l'activité économique et industrielle. Ce n'est donc pas un hasard si les organisations qu'elles soient privées ou publiques cherchent de plus en plus à intégrer ce concept à leurs pratiques de gestion (Marechal et Quenault, 2005).

Forte de ce constat, l'International Organization for Standardization (ISO), qui a su s'imposer comme référence mondiale en matière de normalisation, publia deux séries de normes gravitant autour des dimensions du développement durable destinées à toute organisation s'intéressant à ce concept. La première, la série ISO 14000, est une norme en gestion environnementale. La seconde, la norme ISO 26000, a pour thème la responsabilité sociale des entreprises. On peut ainsi relever, dans l'introduction de la norme ISO 14001 une référence directe à des préoccupations entrepreneuriales s'inscrivant dans « le contexte d'une législation de plus en plus stricte du développement de politiques économiques et d'autres mesures destinées à encourager la protection de l'environnement, et d'un souci croissant exprimé par les parties intéressées pour les questions relatives à l'environnement et au développement durable » (ISO 14001, 2004, introduction, p. V).

Cette recherche de normalisation à l'échelle mondiale n'est pas sans poser de questions puisque la standardisation des pratiques semble mener à une duplication des connaissances sans que

¹ Gendron (2004) propose une hiérarchisation des sphères en prenant l'équité inter et intra-générationnelle comme condition, moyen et objectif du développement durable. L'auteure place l'environnement et plus précisément le respect de la capacité de charge comme la condition, le développement de la société comme l'objectif et l'efficacité économique comme le moyen du développement durable.

cela implique une réelle recherche de création de nouvelles connaissances. Nous entrons pourtant, selon de nombreux auteurs, dans l'ère de l'économie du savoir (Foray, 2001; Hatchuel, 1999; Moati 2001; Pesqueux et Durance, 2004). Ce système économique, permis par l'avènement des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (N.T.I.C.) est basé sur la maîtrise et la détention de connaissances par les acteurs du marché. Un des enjeux primordiaux dans ce type d'économie est donc la création de connaissances organisationnelles.

Nombre de travaux de recherche en gestion se sont ainsi penchés, depuis la fin des années 1970 sur le management des connaissances (Sellin, 2011, Tessier et Bourdon, 2009). Parmi les premiers nous pouvons relever les travaux d'Argyris et Schön (1978) traitant de l'entreprise apprenante. Dans les années 1980-1990 les travaux s'appuyant sur la ressource based-view (Wernerfelt 1984; Barney, 1991) démontrent un lien entre connaissances et performance organisationnelle (Sellin, 2011). C'est enfin dans la deuxième moitié des années 1990 et dans les années 2000 que les travaux de recherche en gestion des connaissances apportent une vision mettant en avant les interactions au sein des organisations. Ces derniers, à l'instar de Ermine (2003) considèrent véritablement les NTIC comme un support de la gestion des connaissances. Ils prônent un système de gestion des connaissances organisationnelles centré sur l'humain. (Tessier et Bourdon, 2009; Soliman et Spooner, 2000; Ermine, 2003; Scarbrough et Carter, 2003; Oltra, 2005; Baujard, 2006).

L'entreprise moderne fait donc face à deux défis : la maîtrise de la création de connaissances organisationnelles et la maîtrise de ses impacts environnementaux dans un souci de développement durable. Elle se définit ainsi comme une entité sociale spécialisée dans le transfert rapide de connaissances sur lequel se base un avantage concurrentiel et donc la compétitivité d'une firme (Kogut et Zander, 1992; Grimand, 2006).

Nous avons cherché, dans ce mémoire, à mettre en relation la norme en gestion environnementale ISO 14001 avec des éléments de création de connaissances organisationnelles et de gestion participative. Ce travail de recherche fut animé par l'objectif d'ancrer l'humain au cœur de la gestion environnementale tout en intégrant un souci de développement et d'amélioration continue.

Le point de départ de notre travail sera donc l'analyse de la norme ISO 14001 (2004) et de ses lignes directrices ISO 14004 (2004). Pour ce faire, nous reviendrons brièvement, d'un point de

vue historique, sur la sensibilisation des entreprises aux questions environnementales. Puis, nous présenterons le projet ISO 14 001. Enfin, nous verrons que, de manière théorique, un lien peut être fait entre la stratégie d'implantation de la norme et les pratiques de management effectivement mises en place.

Dans le second chapitre, nous nous intéresserons à l'articulation de deux concepts primordiaux des théories de gestion moderne, à savoir la gestion participative et la création de connaissances organisationnelles. Nous verrons que, théoriquement, les notions de création de connaissances organisationnelles, de management participatif et de gestion environnementale basée sur la norme ISO 14001 ne sont pas antinomiques.

Dans le troisième chapitre, nous exposerons la méthodologie choisie pour la réalisation de ce travail de recherche. Nous préciserons tout d'abord notre question de recherche et les sous-questions qui en découlent. Puis nous argumenterons notre préférence pour une méthodologie qualitative basée sur une étude de cas unique, celle de la cartonnerie Reno de Medici de Blendecques (France). Ensuite nous exposerons nos sources d'informations basées notamment sur l'observation directe, la réalisation d'une série d'entretiens semi-dirigés et sur une étude de cas. Nous verrons ainsi que l'exploitation des entrevues s'est faite par le biais d'une analyse de contenu. Nous discuterons enfin des questions de validité et d'éthique de la recherche.

Le quatrième chapitre présentera une monographie de RDM Blendecques. Dans cette dernière nous brosserons un portrait général de l'entreprise et de son environnement. Puis nous exposerons le contexte écologique dans lequel s'inscrit le site de production. Enfin, nous verrons plus en détail le fonctionnement du système de management environnemental de l'usine.

Le cinquième chapitre consiste en une présentation de l'analyse des entrevues. Cette analyse fut réalisée par le biais d'une codification à l'aide du logiciel Atlas.ti. Ce travail de codification a donné naissance à trois familles de codes présentées dans ce chapitre. Il s'agit de la famille « création de connaissances organisationnelles », de la famille « système de gestion environnementale », et de celle portant sur la communication. L'analyse de ces dernières nous permettra d'apporter un éclairage indispensable sur la création de connaissances organisationnelles et sur le système de gestion environnementale de RDM Blendecques.

Dans le sixième et dernier chapitre nous exposerons les apports théoriques de notre travail de recherche. Pour ce faire, nous verrons que la norme ISO 14001 et la dynamisation de la création

de connaissances organisationnelles sont deux éléments compatibles. Dans ce cadre, nous préciserons le caractère flexible d'un système de gestion environnementale de type ISO 14001. Puis, nous mettrons en lumière les points d'ancrage des éléments de création de connaissances organisationnelles et de gestion participative dans cette norme. Nous exposerons ensuite certains éléments de contextualisation pouvant contribuer à donner un sens au système de gestion environnementale. Nous présenterons enfin des pistes de réflexion pour la mise en place concrète d'un modèle de création de connaissances organisationnelles. Nous illustrerons ce dernier point avec les éléments cruciaux sur lesquels RDM Blendecques peut agir pour dynamiser la création de telles connaissances.

CHAPITRE I

LA NORME ISO 14001 ET LE MANAGEMENT

Au cours des soixante dernières années, les organisations se sont progressivement sensibilisées aux questions environnementales. À travers des pressions sociales, politiques et législatives et parallèlement à une institutionnalisation de ces questions, les organisations ont su progressivement intégrer à la définition de leurs stratégies, des paramètres environnementaux. Longtemps vu comme une menace (Aggeri, 2000), l'environnement naturel est même, dans certains cas, devenu une véritable opportunité stratégique, pouvant permettre de se positionner en tant que leader et donc de se démarquer de la concurrence (Boiral, 1996; Gendron, 2004). Nous sommes ainsi dans une période de transition entre la recherche d'une croissance et d'un progrès automatique (développement industriel) et la recherche d'un progrès réfléchi et maîtrisé (le développement durable). Ce « progrès maîtrisé », appuyé par les théories de responsabilité sociale et environnementale, peut être, en partie, symbolisé par les normes de l'International Organization for Standardization (ISO) : ISO 14000 et ISO 26000 portant respectivement sur la gestion environnementale et sur la responsabilité sociale des organisations.

La norme ISO 14001 a donné lieu à de nombreux articles de recherche et de thèses doctorales². Cependant, très peu d'entre elles ont pour objet la dimension humaine du management proposée par ces normes. À l'instar de Boiral (1996), nous nous interrogerons sur les dimensions humaines du système de management proposé par l'ISO 14001. Par dimension humaine, nous entendons ici la prise en compte d'un être humain plus proche de ses caractéristiques réelles et non pas confiné à une abstraction hyperrationnelle³, c'est-à-dire à une conceptualisation de l'être humain caractérisée par une rationalité illimitée.

Le but de ce chapitre est de mettre en lumière les fondements théoriques sur lesquels repose la norme ISO 14001. Pour cela nous chercherons, dans un premier temps, à restituer les grandes lignes de la norme ISO 14001, en la plaçant dans son contexte historique. Dans un second

² La norme ISO 26000, qui a été publiée le 1^{er} novembre 2010, est également promise à faire l'objet de nombreuses recherches.

³ Pour un éclairage approfondi sur les dimensions humaines du management, se référer à Chanlat (1998).

temps, nous verrons que les stratégies d'intégration de la norme ISO 14001 ont une influence sur le style de management pratiqué dans les organisations (Boiral et Dostaler, 2004).

1.1 Des balbutiements de la sensibilisation environnementale des entreprises à la course à la performance environnementale.

Les problématiques environnementales n'ont pas toujours été prises en compte par les entreprises. Cependant, depuis une soixantaine d'années, la sensibilisation de ces dernières aux questions environnementales s'est développée d'une manière considérable. Afin d'apporter un regard sur le contexte de cette sensibilisation et de comprendre la manière dont elle s'est construite, nous reviendrons de manière succincte dans cette partie sur les principaux éléments socio-historiques y ayant mené.

Les décennies 1950-60 marquent une première étape du long processus de sensibilisation sociétale à la problématique environnementale. Bercées dans une ambiance particulière de reconstruction et de renouveau économique, ces deux décennies voient apparaître de manière très progressive l'importance des enjeux environnementaux. Loin d'être la clef de voûte de la reconstruction en Europe ou du développement économique fulgurant que constituaient les 30 glorieuses (que nous délimiterons de 1946 à 1975⁴), la question environnementale y a pourtant fait son apparition. Celle-ci semble liée à une dégradation croissante de l'environnement due au changement de modes de vie et de consommation des ménages ainsi qu'à une augmentation des échanges commerciaux (Fourastié, 1979).

Ces changements radicaux au cours des trente glorieuses ont profondément accentué la dégradation de l'environnement, en intensifiant la pollution et en augmentant l'émission de gaz à effet de serre (Mandat international, 2010). Cependant, la sphère organisationnelle, bien qu'étant au fait de l'importance grandissante de l'écologisme dans la sphère sociétale, ne réagit pas, ou très peu (Gendron, 2004; Rymarski, 2010; Mandat international, 2010).

Wood (2006) et Gendron (2004) utilisent respectivement les termes préoccupation et dénégaration pour caractériser le rapport entre l'entreprise et l'environnement durant cette

⁴ L'expression « trente glorieuses » a été inventée par Jean Fourastié en référence aux 3 glorieuses révolutionnaires Françaises. Il délimita cette période entre 1946 et 1975. (Fourastié, 1979)

période. Ce faisant, elles nous indiquent que la question environnementale est présente, pour la première fois, de manière globale dans le discours des entreprises dans les années 1960. Ceci marque le début de la sensibilisation organisationnelle.

Les années 1970, quant à elles, voient naître l'ère postindustrielle (Gendron, 2007), ce qui n'est pas sans lien avec la fin des trente glorieuses et la crise pétrolière de 1973. D'un point de vue économique, cette nouvelle ère, marque une transition de la société industrielle basée sur une économie matérielle à une économie dont le moteur serait la connaissance et l'information (Bell, 1976). D'un point de vue social, cette nouvelle ère correspond à l'arrivée de nouveaux mouvements sociaux (écologiste, féministe, pacifiste, etc.) dans la société civile qui cherchent à s'imposer au niveau institutionnel, c'est-à-dire à faire porter leur cause par les gouvernements de l'époque (Acquier et Aggeri, 2008; Gendron, 2007).

La montée en puissance de la question environnementale dans l'arène publique, ainsi que la multiplicité des acteurs sociaux la portant sur le devant de la scène (Rymarski, 2010), ont mené les institutions publiques à apporter des réponses adaptées⁵. Ainsi, à partir des années 1970, nous assistons, dans les pays industrialisés, à une institutionnalisation de la question environnementale autour de deux éléments principaux. Tout d'abord, des ministères de l'environnement sont créés (Gendron, 2004). Ces ministères peuvent selon les pays avoir un nom différent, mais leur présence prouve bien l'importance qu'a prise la question environnementale au plus haut niveau institutionnel. Il est également à noter qu'il s'agit de ministères indépendants, non rattachés à un pôle particulier de l'environnement social ou économique, il s'agit donc d'organisations transversales pouvant théoriquement avoir une influence sur toutes les autres. Parallèlement, nous assistons, toujours dans les années 1970, à une multiplication des lois de protection de l'environnement.

Jusqu'aux années 1960-70, le manque de reconnaissance institutionnelle des questions environnementales eut pour conséquence logique une insuffisance des pressions réglementaires relatives à ces questions sur les secteurs industriels (Morel et Grinberg, 1991; Guerrin-Henni, 1980). Or différentes études ont montré que les « initiatives environnementales » des entreprises dépendent fortement de la présence de réglementation

⁵ Pour plus de détails sur les processus d'institutionnalisation d'une cause sociale, se reporter à Hillgartner et Bosk (1988) et Best (1995)

dans ce domaine et de « la responsabilité juridique qui s'y attache » (Gendron, 2004, p.39; Henriques, 1993).

Les mouvements écologistes naissant dans les années 1970 et la multiplication des lois pour la protection de l'environnement entraînent une véritable remise en cause de la légitimité des entreprises (Boiral, 2000). C'est ainsi que dans les années 1980, on assiste à un sursaut de la sensibilité environnementale des entreprises. Il s'agit, en règle générale, d'un sursaut réactif entraîné par les nouvelles législations (Shrivastava, 1991; Viardot, 1993; Boiral et Jolly, 1992; Perroy et Salamitou, 1992; Boiral, 2000). On entend ici par réactif le fait qu'il n'y eut ni anticipation ni prévision de ce changement législatif par les entreprises. Ces dernières n'ont donc eu pour autre choix que de s'adapter en réaction aux nouvelles lois en vigueur. Wood (2006)⁶ nous précise ainsi que dans les années 1970, les pratiques et les théories de RSE accordaient beaucoup d'importance à la réponse de l'entreprise, sous-entendu aux stimuli extérieurs dont font partie les lois. L'adaptation pratique des organisations à cette nouvelle dynamique et à ces nouvelles responsabilités ne s'est pas fait attendre. En effet, dès les années 1980, nous assistons à une forte hausse du nombre d'initiatives environnementales industrielles (Gendron, 2006; Duclos, 1991).

Les années 1970-1980, furent également marquées par l'organisation de plusieurs sommets et rapports mondiaux de premier plan portant sur la question écologique. Les principaux furent le Sommet de la terre de Stockholm où fut notamment créé le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) en 1972. La même année, le Club de Rome publie le rapport « Les limites de la croissance »⁷. Ce rapport montre de façon prévisionnelle les effets désastreux qu'aura le développement économique sur l'environnement au cours du XXI^e siècle. Puis, en 1987, le rapport Brundtland vient apporter une première définition du développement durable. Ce dernier est alors défini comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la possibilité, pour les générations à venir, de pouvoir répondre à leurs propres besoins » La définition de ce concept pose les bases théoriques et constitue un point central de nombreuses recherches portant sur les questions relatives à la RSE. Enfin, un dernier point saillant des années 1980 concernant la question environnementale est la création du Groupe

⁶ Repris dans Belem et al., 2007

⁷ En Anglais « the limits to growth » rédigé à la demande du club de Rome par une équipe de chercheurs du Massachusetts Institute of Technology (MIT).

d'experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat (GIEC). Regroupant un grand nombre de chercheurs traitant du réchauffement climatique à travers le monde et évaluant leurs travaux avant diffusion, le GIEC constitue une source, quasi unique sur ce sujet. Ce point lui est d'ailleurs reproché en invoquant une possible standardisation du savoir sur cette question. Face à une crise environnementale qui « se présente aujourd'hui comme étant globale et structurelle » (Gendron, 2004, p. 20), la prise de conscience écologique globale qui s'est faite grâce, entre autres, à la « médiatisation des découvertes scientifiques et [à] l'action des groupes de pression » (Gendron, 2006, p. 1), n'est plus à démontrer. Gendron nous précise même que cette prise de conscience tend toujours à s'étendre (Gendron, 2004).

Nous verrons, après avoir présenté l'organisation internationale de normalisation (ISO), qu'en réponse à cette prise de conscience globale de la population, à l'institutionnalisation des questions environnementales, et suivant la logique du processus de sensibilisation aux questions environnementales, les entreprises ont commencé, dans les années 1990 à se doter de systèmes de gestion environnementale. Dans cette même décennie, les recherches en RSE se concentrent « vers la démonstration du lien entre performance financière et performance sociale de l'entreprise », de plus, on assiste à un « développement scientifique de la RSE [et de] la performance sociale et environnementale des entreprises » (Wood repris dans Belem et al., 2007).

Dans les années 2000, en écho à la définition de la RSE des années 1990, les entreprises se lancent dans une course à la performance environnementale.

Cette dernière peut être vue comme la volonté d'améliorer :

Les résultats mesurables du management d'un organisme, de ses aspects environnementaux [...] par rapport à la politique environnementale de l'organisme, aux objectifs environnementaux, aux cibles environnementales et aux autres exigences de performance environnementale (ISO 14004, art. 3.11, p. 3)

Il s'agit donc, dans les années 2000, pour les entreprises, de mener des actions concrètes, afin de limiter leurs nuisances environnementales.

Cette rétrospective peut être résumée dans un tableau 1.1 présenté par Gendron (2004, p.58)

Tableau 1.1 L'entreprise et l'environnement : une évolution en cinq décennies

Années 1950	Ignorance
Années 1960	Dénégation
Années 1970	Débats
Années 1980	Prise de conscience
Années 1990	Engagement
Années 2000	Performance

Source : Gendron (2004, p.58)

1.2 L'émergence de normes et d'initiatives en gestion environnementale

La gestion environnementale a fait progressivement son apparition au sein des entreprises en corrélation avec la sensibilisation aux questions environnementales de ses dernières. L'histoire de la gestion environnementale est marquée par l'apparition de plusieurs initiatives et normes. La première initiative d'ampleur en gestion environnementale est, en 1989 la création de la Coalition pour une Économie Écologiquement Responsable (CERES). Cette coalition réunissant des groupes environnementaux, des investisseurs institutionnels engagés dans des démarches de responsabilité sociale, et des entreprises soucieuses de leur performance environnementale, s'organise autour de 10 principes. Ces derniers sont, par exemple, l'usage durable des ressources naturelles, l'amélioration de l'efficacité énergétique, ou encore la réduction et l'élimination des déchets (cf. appendice B). L'engagement des entreprises dans la démarche du CERES les oblige notamment à publier régulièrement un rapport environnemental rendant compte de leurs performances économiques, environnementales et sociales. Ce rapport, dont les lignes directrices furent décidées conjointement avec la Global Reporting Initiative⁸ (G.R.I.) permet de créer un « cadre commun pour la production de rapports de développement durable, permettant notamment d'en assurer la crédibilité et de

⁸ Créée en 1997 la Global Reporting Initiative (GRI) est une organisation à but non lucratif basée à Amsterdam au Pays-Bas. Le GRI en est à sa quatrième version appelée G4

faciliter la comparaison des performances corporatives »⁹ (Gendron, 2004, p.62). Aujourd'hui le GRI est devenu un outil de transparence en matière de développement durable internationalement reconnu (Acquier et Aggeri, 2008).

Ensuite, en 1991, la Chambre de Commerce Internationale (C.C.I.) crée la charte des entreprises pour le développement durable. Elle a pour but d'appuyer les entreprises dans leurs démarches de développement durable. Regroupant plus de 60 pays et 2300 organisations, celle-ci promeut 16 grands principes dont les principaux sont : de faire de la gestion de l'environnement une priorité pour l'entreprise, de mettre en place un processus d'amélioration reposant sur un système de veille ou encore de mettre l'accent sur la formation, la sensibilisation et la motivation du personnel relativement aux problématiques environnementales (cf. appendice C). Bien qu'aujourd'hui cette charte soit un outil oublié, elle a tout de même joué un rôle important dans le développement de la gestion environnementale. Puis, en 1992, le programme de Gestion Responsable^{MD} originalement créé en 1985 par l'Association Canadienne de l'Industrie de la Chimie (A.C.I.C.) s'ouvre à l'international (Imperialoil, 2011). Ce dernier concerne les entreprises chimiques. « [L'objectif du programme] est d'atténuer les inquiétudes du public, mais il vise aussi à démontrer la capacité de l'industrie à gérer ses produits et ses procédés de façon sécuritaire et volontaire ». (Gendron, 2004, p.67). Le programme de Gestion Responsable^{MD} s'est aujourd'hui diffusé dans les entreprises concernées de plus de 53 pays (Imperialoil, 2011).

Enfin, le Système Européen de Management Environnemental et d'Audit (SMEA) plus connu sous le nom anglais d'Eco-Management and Audit Scheme (EMAS), entré en vigueur depuis le 29 juin 1995, est un règlement communautaire s'appliquant à tous les pays de l'Union Européenne. Ce dernier s'articule autour de quatre points principaux :

- La mise en œuvre d'un système de gestion environnementale;
- l'évaluation systématique de ce système;
- l'information du public et des parties intéressées quant aux performances environnementales
- la participation des employés. (Gendron, 2004, p.69)

Ce système de gestion est très proche de celui de l'ISO 14001. La norme ISO 14001 est d'ailleurs devenue le cœur de la deuxième version de la norme EMAS en 2002. Ainsi, une

⁹ Le GRI en est à sa quatrième version appelée G4

entreprise étant certifiée EMAS II répond, de fait aux exigences d'ISO 14001 (Dohou-Renaud, 2009).

Tableau 1.2 Les initiatives en gestion environnementale ayant précédé ISO 14001

Année de mise en place	Initiative	Objectif
1989	Coalition pour une Économie Écologiquement Responsable (CERES)	Guider les entreprises dans leur démarche de gestion responsable et dans la recherche de performance environnementale autour de 10 principes. Encadrer la production de rapports de développement durable et en assurer la crédibilité et la comparabilité.
1991	Charte des entreprises pour le développement durable	Appuyer les entreprises dans leurs démarches de développement durable.
1992	Programme de Gestion Responsable	Rassurer le public vis à vis de la capacité des entreprises chimiques sur les questions de sécurité.
1995	Système Européen de Management Environnemental et d'Audit (SMEA)	Mettre en place et évaluer un système de gestion environnementale tout en assurant l'information du public et la participation des salariés.
1996	ISO 14001	Proposer un système de gestion environnementale normalisé pouvant s'adapter à toute organisation. ISO 14001 permet à un organisme de mettre en œuvre une politique et des objectifs environnementaux tout en prenant en compte les exigences légales et les aspects environnementaux significatifs
1997	Global Reporting Initiative (GRI)	Développer des lignes directrices applicables en développement durable et proposer un cadre à la reddition de compte en développement durable pour tout type d'organisation.

À l'instar de Gendron (2004) nous arguons que la création de la norme ISO 14001 ne représente pas une rupture dans le monde de la gestion, mais qu'elle s'inscrit dans une continuité d'initiatives en faveur de la gestion environnementale (cf. tableau 1.2).

1.3 Le projet ISO 14001

La partie précédente résume un certain nombre d'initiatives internationales en matière de gestion environnementale qui ont précédé et accompagné les réflexions de l'ISO sur la création d'une norme en gestion environnementale. Cette partie présentera l'organisation internationale de normalisation (ISO) et abordera, dans les grandes lignes, le processus d'élaboration de la norme ISO 14001.

1.3.1 Présentation générale de l'organisation internationale de normalisation (ISO)

Selon l'ISO, les normes internationales existent depuis le XIX^e siècle (ISO, 2011). L'organisation retient principalement deux dates, celle de la création de la commission électrotechnique internationale (CEI) en 1906 et celle de la création de la fédération internationale des associations nationales de normalisation (ISA) en 1926.

C'est vingt ans plus tard que la création de l'ISO ayant pour mission de « faciliter la coordination et l'unification internationale des normes industrielles » (Mager Stellman, 2000, p. 26) fut décidée. Pour cela l'ISO s'est fixée pour but de faciliter les échanges internationaux de biens, mais aussi de services, d'encourager et de dynamiser la coopération économique, technique, intellectuelle et scientifique, toujours à une échelle internationale (Mager Stellman, 2000). L'organisation internationale agit ainsi dans tous les domaines industriels, excepté l'électricité et l'électronique qui sont réservés à la commission électrotechnique internationale (Mager Stellman, 2000). La standardisation industrielle encouragée par les normes internationales créées par l'ISO contribue largement à l'ouverture internationale des marchés. En effet, elle permet des échanges de plus en plus faciles et la création de chaînes d'approvisionnement mondiales, comme c'est le cas notamment dans la création automobile ou aéronautique. Cette standardisation a également ouvert la voie à des normes de management dont les plus connues sont les normes de qualité (la série ISO 9000) et les normes de gestion environnementale (la série ISO 14000). La dernière-née des grandes normes de l'ISO touche la responsabilité sociale des entreprises (ISO 26000). Les normes ISO portant, à l'origine sur

des aspects techniques sont ainsi progressivement venu toucher le domaine managérial (ISO 9001, ISO 14001) puis le domaine social (ISO 26 000).

Nous nous intéresserons ici aux normes de gestion et plus particulièrement à la norme ISO 14001 touchant à la gestion environnementale. Cette norme a été éditée en 1996 et révisée en 2004. Sa publication par un organisme tel que l'ISO marque « le début d'une reconnaissance internationale de la gestion environnementale » (Gendron, 2004, p.57).

1.3.2 L'élaboration de la norme ISO 14001

Dès 1991, des groupes de travail ont réfléchi à la création d'une norme autour de trois axes : « la promotion d'une approche commune en gestion environnementale, l'amélioration de la performance environnementale et l'élimination ou la réduction des barrières tarifaires » (Gendron, 2004, p.73). Les aspects théoriques de la future norme ISO 14001 furent étudiés par le Strategic Advisory Group on the Environment (SAGE), et le volet technique par le « comité TC 207 ». Le comité TC 207 est constitué d'une multitude de sous-équipes travaillant sur des aspects différents de la norme et étant réparties dans plusieurs pays. Ainsi, 34 équipes, du Canada (où sont situées, entre autres les équipes de direction) jusqu'en Nouvelle-Zélande, se sont mises à l'ouvrage sur des domaines allant de la foresterie au cycle de vie du produit (ISO 14001, 2004). S'en suivit, en 1996, la publication de la norme ISO 14001 dont nous verrons les grandes lignes dans la prochaine partie.

1.4 La structure de la norme ISO 14001

Les systèmes de gestion environnementale se sont répandus rapidement dans les organisations depuis une quinzaine d'années notamment par le biais de normes de gestion. Parmi celles-ci, la norme ISO 14001 semble être celle qui a le plus largement contribué à cette tendance. Elle est, en effet, devenue une référence internationale en matière de gestion environnementale (Boiral, 2000; Boiral, 2003; Boiral et Dostaler, 2004). Nous présenterons cette dernière dans

cette sous-partie et nous aborderons ses grandes lignes. Nous explorerons également des éléments de définition que nous privilégions dans ce mémoire.

Voyons en premier lieu ce qu'est une norme et ce qu'est la gestion environnementale. Nous prendrons ici comme définition de la norme : « **Ensemble de règles d'usage, de prescriptions techniques, relatives aux caractéristiques d'un produit ou d'une méthode, édictées dans le but de standardiser et de garantir les modes de fonctionnement, la sécurité et les nuisances** » (Rey, 2009, p. 1704).

Rappelons que dans le cadre de l'ISO, les normes ont une portée internationale et répondent à une volonté de faciliter les échanges internationaux. Précisons tout de même qu'une norme ISO n'a pas de valeur légale à la base, en d'autres termes elle n'est pas obligatoire. Cependant, certains états ou certaines régions peuvent décider de l'inclure dans les textes de loi et de l'imposer.

La norme ISO 14001 traite de la gestion environnementale des organisations. Gendron (2004) définit la gestion environnementale comme étant « un outil permettant à l'entreprise de contrôler et de réduire les impacts environnementaux de ses opérations » puis précise « [qu'] il ne s'agit pas de gérer l'environnement, mais bien d'intégrer aux fonctions de gestion traditionnelle de nouveaux paramètres écologiques définis dans le cadre de politiques publiques de gestion de l'environnement. » (Gendron, 2004, p.59). La norme française NF X30200¹⁰ traitant de la gestion environnementale la définit quant à elle comme étant

L'ensemble des activités de management qui déterminent la politique environnementale, les objectifs et les responsabilités, et qui les mettent en œuvre par des moyens tels que la planification des objectifs environnementaux, la mesure des résultats et la maîtrise des effets sur l'environnement (Meyronneinc, 1994, p.210)

Cette norme précise que tous les niveaux de direction doivent avoir la responsabilité de la gestion environnementale et que c'est à la haute direction que revient le devoir de conduire cette gestion. Elle précise ensuite que tous les membres de l'organisation doivent être impliqués dans la conduite de cette gestion. Elle ajoute enfin que la gestion environnementale doit aussi inclure les dimensions sociales et économiques (Meyronneinc, 1994, p.210). Le système de gestion environnementale est alors défini comme « L'ensemble de l'organisation des responsabilités, des procédures, des processus et des moyens nécessaires pour mettre en œuvre

¹⁰ La norme ISO 14001 ne définit pas la gestion environnementale mais donne une définition du système de gestion environnementale.

la politique environnementale » (Meyronneinc, 1994, p.211). Enfin, il convient de définir la politique environnementale, pour cela nous retiendrons la définition de la norme ISO 14001 :

Déclaration par l'organisme de ses intentions et de ses principes relativement à sa performance environnementale globale qui fournit un cadre à l'action et à l'établissement de ses objectifs et cibles environnementaux (ISO 14001, art 3.9)

La politique environnementale est donc le document qui guidera le système de gestion environnementale. La politique environnementale doit être émise par la haute direction qui se portera garante de sa bonne conduite et qui l'inclura dans sa politique générale (Meyronneinc, 1994)

La norme ISO 14001 qui se veut particulièrement « générique » et est construite pour pouvoir s'adapter à tout type d'organisation (Gendron, 2004). Cette norme porte sur des principes de gestion, elle propose un système de gestion environnementale défini comme

la composante du système de management global qui inclut la structure organisationnelle, les activités de planification, les responsabilités, les pratiques, les procédures, les procédés et les ressources pour élaborer, mettre en œuvre, réaliser, passer en revue et maintenir la politique environnementale (ISO 14001, définition, art. 3.5)

Ce système de gestion environnementale ne garantit pas, par la simple application de la norme, une amélioration de la performance environnementale (Gendron, 2004; Boiral, 2000). Boiral (2000) nous précise même que la performance environnementale est mesurée par des critères propres à chaque entreprise et non par l'atteinte de résultats effectifs. Ceci montre bien que la norme ISO 14001 n'impose pas une amélioration de la performance environnementale, mais qu'elle invite les entreprises à fixer des objectifs allant dans ce sens.

La norme ISO 14001 a donc pour objectif de proposer un système de gestion environnementale normalisé pour toutes les organisations. Elle permet également à une organisation de s'assurer de « la conformité de [son] système de gestion environnementale avec la politique environnementale établie » (Gendron, 2004, p.81) et de faire reconnaître ce système de gestion par le biais d'une certification ou d'une auto-certification. Bien que le but de ce mémoire ne soit pas de revenir sur la certification de la norme, précisons tout de même qu'elle est dans des cas de plus en plus nombreux- spécifiquement dans les échanges internationaux- un prérequis contractuel (Segrestin, 1997; Grolleau et Mzoughi, 2005).

Les exigences de la norme peuvent être définies par dix-sept principales composantes (cf. tableau 1.3) s'articulant autour de quatre thèmes principaux :

- L'engagement et la planification,
- la mise en œuvre,
- le contrôle,
- la revue de direction.

Tableau 1.3 Les 17 composantes du système de gestion environnementale ISO 14001

Les 17 composantes du système de gestion environnementale ISO 14001		
Étape	Composante	Objectif
Engagement et planification	1. Engagement de la haute direction 2. Revue initiale 3. Aspects environnementaux 4. Politique environnementale 5. Exigences légales et autres 6. Objectifs et cibles environnementaux	Définir les grandes lignes du système de gestion correspondant à l'activité, à la nature et à la taille de l'entreprise en prenant en compte ses impacts environnementaux et planifier son implantation (Gendron, 2004)
Mise en œuvre	7. Programmes de gestion environnementale 8. Structure et responsabilités 9. Formation, sensibilisation et compétence 10. Communication 11. Documentation et contrôle de la documentation	Désigner et documenter les responsabilités relatives à chaque programme de gestion environnementale. Former et sensibiliser le personnel et s'assurer qu'il ait les compétences requises. Assurer les actions de communication auprès des parties prenantes Mettre en place un système de documentation et prévoir son contrôle et sa mise à jour
Contrôle	12. Contrôle opérationnel 13. Prévention et réaction aux situations d'urgence 14. Surveillance et mesurage 15. Registres 16. Vérification du système de gestion environnementale	Effectuer le suivi de la conformité des cibles et objectifs environnementaux et de la performance environnementale.
Revue de direction	17. Revue de direction	Définir les changements nécessaires au niveau de la politique environnementale, des objectifs environnementaux ou d'autres parties du système de gestion environnementale dans une optique d'amélioration continue (Gendron, 2004)

Source: adapté d'ISO, Development manual 10, 1998, p.12

Dans ce mémoire nous ne reviendrons pas en détail sur le contenu d'ISO 14001, ce qui a déjà été réalisé à plusieurs reprises dans des ouvrages et articles (Gendron, 2004; Boiral, 1996; Jonquières, 2004). Nous chercherons plutôt à comprendre comment cette norme peut s'articuler avec d'autres systèmes de gestion.

1.5 La norme ISO 14001, une norme flexible ?

Selon certains auteurs (Yedder et Farhoud, 2009; Boiral, 1996 et 1998), les fondements managériaux traditionnels de la norme ISO 14001 font de cette norme une norme rigide, qui est construite pour être appliquée de manière scientifique. Leurs arguments s'appuient sur une analyse systématique de la norme à la lumière des théories fayolistes et tayloristes ainsi que des principes bureaucratiques wébériens. Nous pensons que ces fondements traditionnels n'empêchent pas une certaine flexibilité de la norme ISO 14001. Nous arguons plutôt que cette norme est un outil prescriptif et qu'il appartient aux gestionnaires de décider de la manière dont ils appliquent les lignes directrices de la norme. C'est donc dans la stratégie d'implantation que réside le caractère flexible d'un système de gestion environnementale conforme à la norme ISO 14001.

La présente partie apporte des éléments sur la flexibilité de la norme. Les éléments ici mis en valeur permettront, dans le chapitre suivant de montrer la possibilité de combiner un système de gestion environnementale de type ISO 14001 avec d'autres pratiques de management.

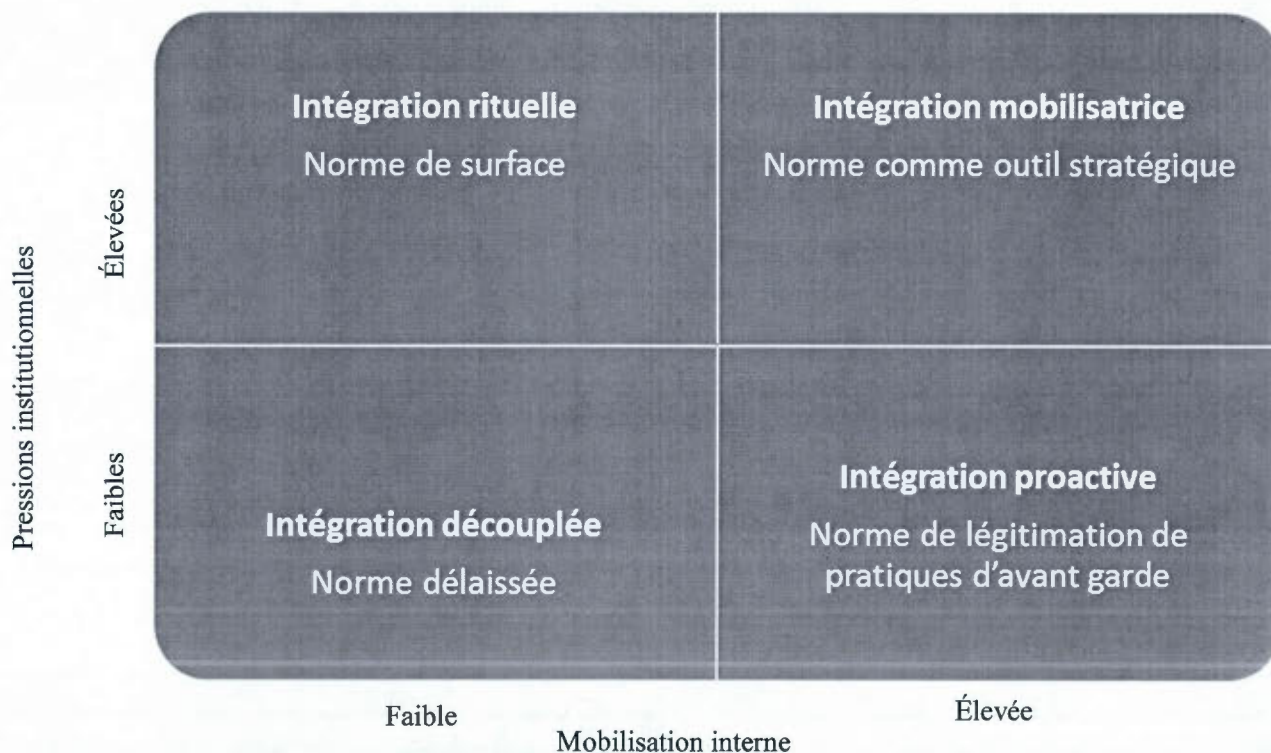
La norme ISO 14001, universelle et adaptable à tout type d'organisation, doit en partie ces attributs à sa proximité avec les théories traditionnelles de management. Comme le dit Boiral :

Ces normes (ISO 14001 et ISO 9001) reposent en effet sur des pratiques qui, bien qu'elles ne soient pas nouvelles, ont depuis longtemps fait leurs preuves dans de nombreuses organisations : planification, formation, communication interne et externe, clarification des rôles et des responsabilités, mesure des performances, amélioration continue, etc. (Boiral, 2007, p. 116).

Le management traditionnel qui influence ces normes peut avoir des « effets pervers » (Boiral, 1998, p. 44). Toutefois, la stratégie d'implantation de la norme joue un rôle important déterminant l'influence de cette dernière sur le management d'une organisation.

La mise en place de la norme ISO 14001 n'a pas la même incidence sur le management dans les organisations selon la stratégie d'implantation utilisée. Boiral et Dostaler (2004) proposent une matrice classant quatre différentes stratégies d'intégration de la norme. Ces dernières dépendent, selon les auteurs, de deux principaux facteurs : le degré de « pression institutionnelle » et le degré de « mobilisation interne » (cf. figure 1.1). Les pressions institutionnelles découlent de l'environnement externe de l'entreprise et ont un impact sur leur légitimité, alors que la mobilisation interne correspond au degré d'implication et de motivation des salariés à mettre en place la norme.

Figure 1.1 Stratégies d'intégration du système ISO 14001



Source : Adapté de Boiral et Dostaler 2004, p. 9

Premièrement, l'intégration rituelle correspond à de fortes pressions institutionnelles et à une faible mobilisation interne. Elle a essentiellement pour but de légitimer l'organisation dans son environnement social. Ce type de stratégie ne correspond pas à une refonte totale de l'entreprise dans le moule de la gestion environnementale, mais plutôt à une volonté de verdissement de

son image sociale. Certains auteurs qualifient de « cérémonie » visant à obtenir un « diplôme » ce type d'intégration de système de gestion (Boiral, 1996; Meyer et Rowan, 1977). La faible mobilisation interne et la faible implication organisationnelle de ce type d'implantation ont pour conséquence peu de changements dans le management des entreprises. Ce ne sont que les employés conscients et qui désirent s'impliquer dans la gestion environnementale qui suivent le mouvement. En réalité la mise en œuvre de la norme ISO 14001 est, dans ce cas, conduite par un nombre réduit de gestionnaires. Il s'agit donc d'une intégration en surface de la norme qui ne bouleverse pas le système managérial.

Deuxièmement, l'intégration découplée découle de faibles pressions institutionnelles et d'une faible mobilisation interne. Comme l'expliquent Boiral et Dostaler (2004), ce découplage découle bien souvent de difficultés vécues par l'entreprise. Il peut, par exemple, être lié à des difficultés financières ou à des changements sociopolitiques dans l'environnement de l'entreprise. Il en résulte alors une motivation insuffisante pour assurer le suivi de la norme. Il y a donc, dans ce cas, un véritable détachement entre les exigences de la norme ISO et le management quotidien. Dans ce type de stratégie, le système de gestion ISO 14001 est souvent fortement délaissé voir quasiment abandonné.

En troisième lieu, l'intégration mobilisatrice correspond à un degré de pressions institutionnelles et à une mobilisation interne élevée. Contrairement aux deux types d'intégration de la norme présentés précédemment, dans celui-ci, la norme est utilisée « comme un véritable outil de gestion » (Boiral et Dostaler, 2004, p. 10). Cependant, les conséquences de la mobilisation interne restent à relativiser. En effet, comme nous l'avons vu, le système ISO 14001 laisse peu de place à la participation. De la mobilisation interne élevée découle donc une participation plus importante des employés comparativement aux autres stratégies d'intégration de la norme. Cette stratégie d'intégration correspond donc à une réelle application de la norme. L'implication organisationnelle forte et l'importance de la mobilisation interne facilitent la mise en œuvre d'ISO 14001 et l'acceptation de ses procédures quelquefois contraignantes. D'un point de vue managérial, le travail de sensibilisation aux causes environnementales et le travail motivationnel sensés accompagner la mise en place d'un tel système de gestion s'en trouvent facilités.

Finalement, la stratégie proactive correspond à des pressions externes faibles et à une forte mobilisation interne. D'un point de vue organisationnel, elle correspond souvent à une volonté

de formaliser un système de gestion environnementale déjà existant au sein de l'entreprise et/ou de faire preuve d'un certain leadership environnemental dans l'industrie concernée (Boiral, 2003).

D'un point de vue managérial, comme pour l'intégration mobilisatrice, le travail de sensibilisation et de motivation est facilité. La faiblesse des pressions externes amenuise également le sentiment d'urgence de mise en place de la norme. Il en découle la possibilité de gérer le changement de manière plus progressive et participative, et donc, de faire accepter plus facilement les incidences de la mise en place du système de gestion.

Au regard du travail de Boiral et Dostaler (2004), il semble important de s'interroger sur le cas d'une entreprise possédant déjà un système de gestion environnementale. En effet, nous pouvons nous demander si les gestionnaires adaptent la norme aux pratiques de management environnemental déjà en place ou adaptent les pratiques de gestion aux exigences de la norme. D'un côté, l'ajustement sous-entend une certaine flexibilité, voire une adaptabilité de la norme ISO 14001. D'un autre côté, il implique une relative rigidité de l'interprétation de la norme par l'entreprise forçant l'adaptation du système de gestion environnementale. Il semble évident que deux cas de figure se présentent. Certaines entreprises ayant un système de gestion proche des exigences de la norme ISO 14001, d'autres ayant un système de gestion environnementale nettement différent de ces exigences. Dans le premier cas, il s'agira pour l'entreprise de formaliser le système de gestion existant et dans ce cas, c'est sur les exigences documentaires de la norme que l'entreprise devra travailler. Dans le second cas, il s'agira de refondre complètement le système de gestion environnementale afin de l'adapter aux exigences d'ISO 14001.

Il semble que la norme ISO 14001 offre un cadre assez souple pour s'adapter sans trop de difficultés à un système de gestion environnementale déjà existant (Boiral et Dostaler, 2004). Le degré de flexibilité de la norme découle donc en partie de la volonté du gestionnaire. C'est en effet l'interprétation de la norme par ce dernier qui lui permet ou non de s'adapter à d'autres pratiques de gestion ou à des pratiques de gestion déjà existantes (Segrestin, 1997). L'impact de la mise en place d'un système de gestion ISO 14001 sur les pratiques de management dépendra ainsi des stratégies d'intégration et d'interprétation de la norme par les gestionnaires.

Conclusion

Nous avons vu dans cette partie que, progressivement, depuis 50 ans, un processus complexe de sensibilisation des organisations est intervenu. L'interface environnement/entreprise est ainsi passée de l' « ignorance » à la « performance environnementale » (Gendron, 2004). Ainsi, ce qui hier était un stimulus parmi tant d'autres de l'environnement de l'entreprise est devenu aujourd'hui un élément central dans les organisations. La question environnementale s'est en effet imposée, pour un grand nombre d'entreprises, comme un axe stratégique majeur impliquant directement la haute direction. Dans ce contexte, le concept de gestion environnementale fit son apparition il y a plusieurs décennies sous des aspects variés.

L'ISO a tenté, avec la norme ISO 14001, de proposer un système de gestion environnementale capable de s'adapter à toutes les organisations. Cette norme, éditée dans sa première version en 1996, s'est vite propagée à travers différents pays et différents types d'organisation. Elle est reconnue aujourd'hui comme le standard mondial en matière de gestion environnementale.

La norme ISO 14001, s'inspire des principes de management traditionnel tel que le PODC de Fayol ou encore des principes de la vision taylorienne de l'organisation scientifique du travail. Plusieurs auteurs ont mis en valeur le fait que ce type d'organisation du travail a des effets négatifs sur le climat organisationnel qui, dans de nombreux cas nuit au bon fonctionnement de l'entreprise (Scarborough et Corbett, 1992; Shostak, 1996). Cette influence traditionnelle et les principes bureaucratiques que possède la norme contribuent à lui conférer un aspect pseudo-scientifique la rendant attractive aux yeux des gestionnaires et des ingénieurs.

C'est dans la stratégie d'intégration de la norme au sein de l'entreprise que repose la flexibilité du système de gestion environnementale. L'art des gestionnaires en charge de cette implantation consiste à l'imbriquer dans les systèmes de gestion existants et à venir dans l'entreprise. Il s'agit d'appliquer la norme ISO 14001 de manière assez rigide pour que ses lignes directrices soient respectées tout en faisant preuve de souplesse et de flexibilité pour pouvoir l'intégrer de manière harmonieuse dans la gestion de l'entreprise.

Cette souplesse permettra de dépasser l'application prescriptive de la norme ISO 14001 afin de la rendre dynamique et d'en faire une source d'innovation. Pour ce faire, il est indispensable de connaître les mécanismes de création de connaissances organisationnelles afin de les favoriser et de les dynamiser tout en les imbriquant dans le système de gestion

environnementale. L'imbrication d'un système de créations de connaissances organisationnelles et de pratiques de gestion participative alliés à une stratégie d'implantation mobilisatrice de la norme pourrait insuffler un caractère innovateur à un système de gestion environnementale de type ISO 14001.

Dans le prochain chapitre nous présenterons les principes de création de connaissances organisationnelles et de gestion participative que nous mettrons en perspective avec la norme ISO 14001. Nous chercherons ainsi à démontrer que la recherche de création de connaissances organisationnelles et les pratiques de gestion participative peuvent apporter une valeur ajoutée supplémentaire à un système de gestion environnementale de type ISO 14001.

CHAPITRE II

LE MANAGEMENT PARTICIPATIF, LA CRÉATION DE CONNAISSANCES ORGANISATIONNELLES ET LA NORME ISO 14001

Nous avons vu précédemment que le système de gestion de la norme ISO 14001 se base sur des principes traditionnels de management. Bien que ces derniers permettent à la norme de s'adapter assez facilement à un grand nombre d'organisations, ils peuvent avoir des effets pervers, car ces bases traditionnelles relèguent l'humain en entreprise au second plan et limitent son action aux tâches les plus mécaniques et opérationnelles au détriment de celle qui fait l'essence de notre espèce : la création.

Contrairement à Aktouf (2006) qui argue qu'il n'y a pas eu de rupture dans les pratiques managériales, nous considérerons qu'élargir la prise en compte d'une vision de l'être humain en la rendant plus proche de la réalité constitue une première étape dans ce que l'on appellera ici le management moderne. Ainsi, l'ouverture du management à des disciplines comme la psychologie, la psychosociologie ou encore l'anthropologie permettent à des penseurs de se démarquer des théories classiques. Nous considérerons alors que des écoles, comme celles des relations humaines de Mayo ou encore celle de la prise de décision de Simon font partie des écoles de management moderne. En effet, ces écoles de pensées sont les premières, en management, à introduire une part de complexité humaine dans leurs théories. Ainsi, bien que le but du management prôné dans ces écoles reste sensiblement le même que celui des théories classiques (à savoir, l'augmentation de la productivité), elles constituent une avancée significative vers la prise en compte de l'être humain en entreprise.

Nous nous interrogerons, dans cette partie sur les apports possibles des théories modernes de management en matière de participation des salariés et de création de connaissances organisationnelles aux pratiques de gestion environnementale en entreprise et plus particulièrement à un système de gestion ISO 14001. À l'instar de Scarbrough et Carter (2003) et de Tessier et Bourdon (2009) nous pensons que les systèmes et les pratiques de management sont interreliées au sein d'une organisation et qu'ils doivent, de ce fait s'appuyer sur un « degré suffisant de compatibilité et une coordination précise » (Tessier et Bourdon, 2009, p.37). Nous nous appuyons également sur Reverdy (2005) en considérant que la mise en place d'un système

de gestion environnementale de type ISO 14001 doit être accompagnée d'autres modèles de gestion afin de lui donner un sens et de le contextualiser.

Nous allons dans ce chapitre présenter, dans un premier temps, le modèle de création de connaissances organisationnelles de Nonaka et Takeuchi (1997). Nous verrons que ce modèle est construit à partir d'une synthèse des avancées en gestion des connaissances et qu'en ce sens il constitue le plus pertinent à prendre en compte dans ce travail de recherche. Nous exposerons ensuite notre vision du management participatif en nous appuyant sur la notion de parties prenantes et sur différents outils de gestion qui en découlent. Enfin nous confronterons ces théories, modèles et outils à la norme ISO 14001 afin de faire saillir leur compatibilité et leur complémentarité.

2.1 La création de connaissances organisationnelles : le modèle de Nonaka et Takeuchi (1997)

Le management scientifique promeut une division poussée et une rationalisation avancée du travail. Or, ces éléments tendent à réduire le savoir-faire des employés au minimum, au profit de procédures nombreuses et détaillées (Boiral, 1996; Boiral, 2000b). Cependant, nous pouvons observer, depuis une vingtaine d'années que, parallèlement à l'accélération des changements environnementaux¹¹, il y a une valorisation des connaissances tacites par certaines théories et pratiques managériales portant sur la gestion des connaissances et l'organisation apprenante (Boiral, 1996; Miner et Mezias, 1996; Fulmer, 1998; Nonaka et Takeuchi, 1997¹²). Ce type d'organisation semble particulièrement adapté pour répondre aux environnements complexes et dynamiques (Tebourbi, 2000). Cette capacité d'adaptation est indispensable pour une entreprise, car elle ne peut se définir hors de son environnement extérieur. En effet, bien que ce type d'organisation représente selon certains auteurs une « volonté structurante afin d'atteindre un ou des objectifs » (Manzano, 1998, p. 18), elle doit également être vue comme une structure dynamique ouverte à l'extérieur et étant en interaction

¹¹ Nous prendrons ici, l'environnement au sens large, souvent symbolisé par l'acronyme PESTEL (Politique, Économique, Social, Technologique, Environnemental et Légal)

¹² La première version de cet ouvrage fut publiée en anglais en 1995 sous le nom *The Knowledge-Creating Company*. Dans ce mémoire c'est la version en langue française publiée en 1997 qui a été utilisée.

avec son environnement (Genelot, 1992). Ainsi, selon Genelot, l'entreprise façonne la société «autant qu'elle est façonnée par elle» (Genelot, 1992, p. 301). Plusieurs images ont été utilisées par différents auteurs pour décrire ce type d'organisation, souvent en opposition à l'organisation mécaniste telle que la voyait Taylor (1957). Ainsi, nous pouvons parler de structures organiques (Burns et Stalker, 1961), d'adhocratie (Mintzberg, 1978), d'entreprise cerveau (Morgan, 2007), d'entreprise intelligente (Garvin, 1993) ou encore d'entreprise apprenante (Nonaka et Takeuchi, 1997) pour désigner ce type de structures à forte capacité d'adaptation. Ce type d'organisation prend tout son sens dans ce qu'on appelle aujourd'hui l'économie de la connaissance (Foray, 2001, Hatchuel, 1999). La création de connaissances est venue se placer au centre des préoccupations des gestionnaires. Cela se reflète dans une littérature particulièrement fournie sur le sujet (Nonaka et Takeuchi, 1997, 1999; Pesqueux et Durand, 2004; Reverdy, 2005; Carbonnel et Roux, 2006; Ferrary et Pesqueux, 2006; Oubrich, 2007).

Nous présenterons ici le modèle de création de connaissances organisationnelles soutenue par Nonaka et Takeuchi (1997).

Nous exposerons, dans un premier temps les principales théories existantes en matière de création de connaissances organisationnelles. Cela nous permettra, dans un second temps de justifier le choix du modèle de Nonaka et Takeuchi pour ce travail de recherche.

Ensuite, nous verrons que les connaissances tacites, autrement dit, les savoir-faire sont particulièrement importants en matière de gestion environnementale. Nous verrons ainsi la nécessité d'utiliser un modèle de création de connaissances humain et socialisant.

Enfin, nous exposerons les conditions de mise en place d'une spirale de création de connaissances organisationnelles, élément central du modèle de Nonaka et Takeuchi.

Pour conclure nous réaliserons une critique de ce modèle.

2.1.1 Les différentes approches théoriques de la création de connaissances organisationnelles

Il existe trois principaux modèles de création de connaissances dans la littérature (tableau 2.1). Premièrement, le modèle de Senge (1990) met en valeur «l'importance de la qualité du raisonnement des individus, de leurs visions partagées, de leur aptitude à la réflexion, de

l'apprentissage en équipe et de la compréhension des problèmes complexes » (Oubrich, 2007, p. 5).

Deuxièmement, le modèle de Wenger (1998) met l'emphasis sur les interactions entre les individus et adopte une approche collective de la création de connaissances en mettant notamment en avant la notion de communauté de pratique.

Troisièmement le modèle de Nonaka et Takeuchi (1997), qui se base sur les processus organisationnels de la création de connaissances.

Ces trois modèles ont pour point commun de reconnaître la dimension collective et l'importance des échanges entre les individus dans la création de connaissances organisationnelles.

Tableau 2.1 Les 3 grands modèles de création de connaissances organisationnelles

Modèles de création de connaissances	Principes
Modèle de Senge	Une organisation apprenante est une organisation qui possède l'aptitude de créer, d'acquérir et de transférer des connaissances, ainsi que celle de modifier son comportement, afin de refléter de nouvelles connaissances.
Modèle de Wenger	Les individus accumulent la connaissance d'après leurs propres expériences. La qualité de cette connaissance dépend de deux facteurs. Le premier est la variété des expériences individuelles en interaction. Le second facteur est la connaissance de l'expérience.
Modèle de Nonaka	La création de la connaissance doit être comprise comme un processus qui amplifie de façon organisationnelle les connaissances créées par les individus, et les cristallise en tant que partie d'un réseau de connaissances de l'organisation.

Source : Oubrich (2007, p. 5)

Nous avons choisi, dans ce mémoire, de nous appuyer principalement sur le modèle de Nonaka et Takeuchi. Celui-ci, constitue selon nous, le modèle le plus complet de création de connaissances en organisation. Il se veut en effet une synthèse dynamique des théories mettant en valeur les éléments déterminants de la création de connaissances en organisation, à travers les processus qui les sous-tendent. Choisir de traiter ce modèle c'est donc emprunter une

multitude d'éléments théoriques en gestion de connaissances issus d'un nombre important d'auteurs appartenant à différents courants de pensée (Ingham, 1997).

2.1.2 Justification du choix du modèle de Nonaka et Takeuchi

La théorie de création de connaissances organisationnelles de Nonaka et Takeuchi (1997) intègre des éléments issus de plusieurs grandes visions théoriques managériales en gestion des connaissances.

Elle prend tout d'abord en compte les Resource Based View et Knowledge Based View qui mettent en valeur le rôle clef du transfert de ressources et de connaissances au sein de l'entreprise (Barney, 1991, 2008; Grant, 1996).

Ensuite elle intègre des éléments de classification de la connaissance selon leur caractère tacite/explicite (Polanyi, 1980; Lyles et Schwenk, 1992) ou encore individuel/organisationnel (Reix, 1995; Kogut et Zander, 1995) et enfin intra et extra organisationnel (Hedlund, 1994; Berthon, 2001; Prévot, 2007) tout en mettant en valeur leur transférabilité (Polanyi, 1980; Nelson et Winter, 1982; Spender, 1996; Grant, 1996).

Puis elle met en exergue la nécessité de mettre en place une organisation apprenante véritablement axée vers la gestion et la création des connaissances organisationnelles (Senge, 1990; Garvin, 1993) à l'image de l'entreprise cerveau décrit par Morgan (2007)

Des éléments de la théorie de création de sens défendue par Weick (1995) sont également repris. Cette théorie intègre la notion de capital social de Bourdieu (1980) et insiste notamment sur la nécessité de créer un réseau d'interconnaissances et d'inter reconnaissances durable au sein de l'entreprise. La reconnaissance du savoir serait alors un vecteur de création de sens de la connaissance.

Enfin, le modèle reprend la notion de communauté de pratique (Wenger, 1998; Grimand 2006). Les communautés de pratique sont des groupes de personnes se mettant en place autour d'une connaissance ou d'un intérêt partagés dans le but de créer de nouvelles connaissances (Wenger, 1998; Sellin, 2011).

Les éléments théoriques de gestion et de création de connaissances inclus dans la théorie de Nonaka et Takeuchi sont résumés dans le tableau 2.2.

Tableau 2.2 Les éléments théoriques de gestion et de création de connaissances inclus dans le modèle de Nonaka et Takeuchi

Fondements théoriques	Auteurs
Ressource Based View	Barney (1991)
Knowledge-Based View	Grant (1996)
Classification Tacite/explicite:	Polanyi (1980) Lyles et Schwenk, 1992
Classification Individuelle/organisationnelle	Reix (1995) Kogut et Zander (1995)
Classification Intra/extra organisationnelle	Prévot (2007) Berthon (2001) Hedlund (1994)
Transférabilité	Polanyi (1980) Nelson et Winter (1982) Spender (1996) Grant (1996) ¹³
Organisation apprenante	Senge (1990) Garvin (1993)
Création de sens	Weick (1995)
Communautés de pratique	Wenger (1998) Grimand (2006)

Adapté de Sellin (2011, p. 27)

Le modèle de Nonaka et Takeuchi (1997) fait partie des modèles les plus influents en création de connaissances organisationnelles (Choo et Bontis, 2002). Ce dernier est, selon nous, le plus pertinent sur lequel appuyer notre réflexion concernant l'imbrication dans un système de gestion environnementale.

¹³ Pour Grant (1996), la création de connaissances se limite au niveau individuel.

2.1.3 L'importance de la prise en compte des connaissances tacites dans la gestion environnementale

Connaissance, savoir, gestion des connaissances sont des termes dont la définition peut varier sensiblement selon les chercheurs. La littérature propose, en effet, une multitude de définitions plus ou moins précises de ces termes (Bédard, Ebrahimi et Saives, 2011; Boiral, 1996; Boiral, 2000b; Crespy, 1991; Pacteau, 1994; Davenport et Prusak, 1998; Turban et Frenzel, 1992; Nonaka et Takeuchi, 1997, Wunram et al., 2002). Nous apporterons ici une définition de la gestion des connaissances proposée par Wunram et al. (2002)

“Knowledge management is the systematic, goal oriented application of measures to steer, control and foster the tangible and intangible knowledge assets of organisations, with the aim of using existing knowledge inside and outside of these organisations to enable the creation of new knowledge, and generate value, innovation and improvement out of it.” (p. 152)

Un grand nombre d'auteurs, à l'instar de Polanyi (1980) distinguent les connaissances tacites des connaissances explicites. Les connaissances tacites sont principalement constituées par les savoir-faire et ont une dimension personnelle et cognitive forte (Kogut et Zander, 1992). Ce type de connaissances n'est ni codifié ni répertorié, ce qui le rend difficile à transmettre. À l'opposé, les connaissances explicites sont formalisées, répertoriées et tangibles. Leurs structures les rendent plus facilement transférables.

La pertinence des connaissances tacites en gestion environnementale, domaine pourtant dominé par la rationalité scientifique et la rigueur formelle s'explique, selon Boiral (2000b) essentiellement par trois raisons indépendantes :

- la proximité physique des travailleurs avec les procédés et les opérations à l'origine de rejets et de contaminants dans le milieu naturel;
- la participation des employés au développement de solutions pour réduire la pollution à la source;
- la nécessité de réagir vite en cas de dépassement des normes ou de déversement accidentel (Boiral, 2000b, p. 126)

Les connaissances tacites jouent donc un rôle important dans la mise en œuvre des processus de travail et plus encore quand ces processus sont complexes (Boiral, 1996; Jones et Wood, 1984; Wood, 1989; Cleeremans, 1988). Les normes ISO 14001 et ISO 14004 reconnaissent d'ailleurs l'importance des savoir-faire. Ces derniers sont pris en compte dans la définition de la compétence des employés (ISO 14001, 2004, art A.4.2; ISO 14004, 2004, art. 4.4.2) et dans

les méthodes de contrôle qui doivent être fixées en adéquation avec « le savoir-faire et l'expérience des personnes en charge de l'opération » (ISO 14004, 2004, art. 4.4.6.2, p. 30).

2.1.4 Vers une vision humaine et socialisante de la gestion des connaissances

Dans la littérature moderne de management, de nombreux auteurs estiment qu'il faut placer l'être humain au cœur des systèmes de création de connaissances et plus largement au cœur de la gestion de la connaissance (Nonaka et Takeuchi, 1997; Robertson et Hammersley, 2000; Soliman et Spooner, 2000; Oltra, 2005; Tessier et Bourdon, 2009).

Partant de l'observation d'entreprises japonaises engagées dans une politique d'innovations continues et les confrontant aux entreprises occidentales, Nonaka et Takeuchi (1997) nous proposent la création d'un modèle permettant de mettre en place une organisation entièrement tournée vers la création de connaissances.

Le Japon se distingue de l'occident dans sa vision de la connaissance organisationnelle. En effet, dans ce pays, l'accent est mis sur les connaissances tacites qui sont considérées comme plus nombreuses et plus importantes que les connaissances explicites au sein des entreprises. Ainsi, pour les nippons, « les impressions, intuitions et soupçons hautement subjectifs font partie intégrante de la connaissance. » (Nonaka et Takeuchi, 1997, p. 27).

D'un autre côté, la création de connaissances en occident, repose sur une vision plus rationnelle, s'appuyant sur la raison et l'abstraction dans la recherche de la vérité. On y parle ainsi de « connaissance vraie ». Il s'agit d'une vision concrète, ressentie des choses, pour distinguer le vrai du faux. Ce sont alors les connaissances explicites et leur diffusion qui ont été mises en valeur (Nonaka et Takeuchi, 1997).

Nonaka et Takeuchi (1997) proposent deux dimensions de la création de connaissances organisationnelles cherchant à intégrer les deux visions du monde de la connaissance (Figure 2.1).

Tout d'abord, une **dimension ontologique**. La connaissance est ainsi, uniquement créée par les individus et ensuite transmise, par le biais de différents processus, au niveau organisationnel qui constituera un véritable catalyseur de cette connaissance

Ensuite, une **dimension épistémologique** de la connaissance, qui distingue la connaissance tacite de la connaissance explicite, différence que nous avons explicitée plus haut.

La création de connaissances organisationnelles, selon Nonaka et Takeuchi (1997) est soutenue par quatre types de processus.

Le premier processus est celui de **socialisation** il permet de partager des connaissances tacites comme la transmission d'un savoir-faire artisanal. Il s'agit donc d'un mode de « conversion » de connaissances tacites à connaissances tacites. Ce type de processus nécessite un lieu d'échange où pourront se faire les interactions entre les individus. Ce lieu peut être physique ou virtuel (Schrage, 1995).

Le second processus est celui de l'**extériorisation**. Il consiste à convertir les connaissances tacites en connaissances explicites. Il s'agit, en quelque sorte, de codifier la connaissance, de la conceptualiser. Cela peut se faire, par exemple, par la « métaphore ou l'analogie » (Nonaka et Takeuchi, 1997, p.86), qui permettent de formaliser des notions plus ou moins abstraites et de se faire comprendre par le plus grand nombre.

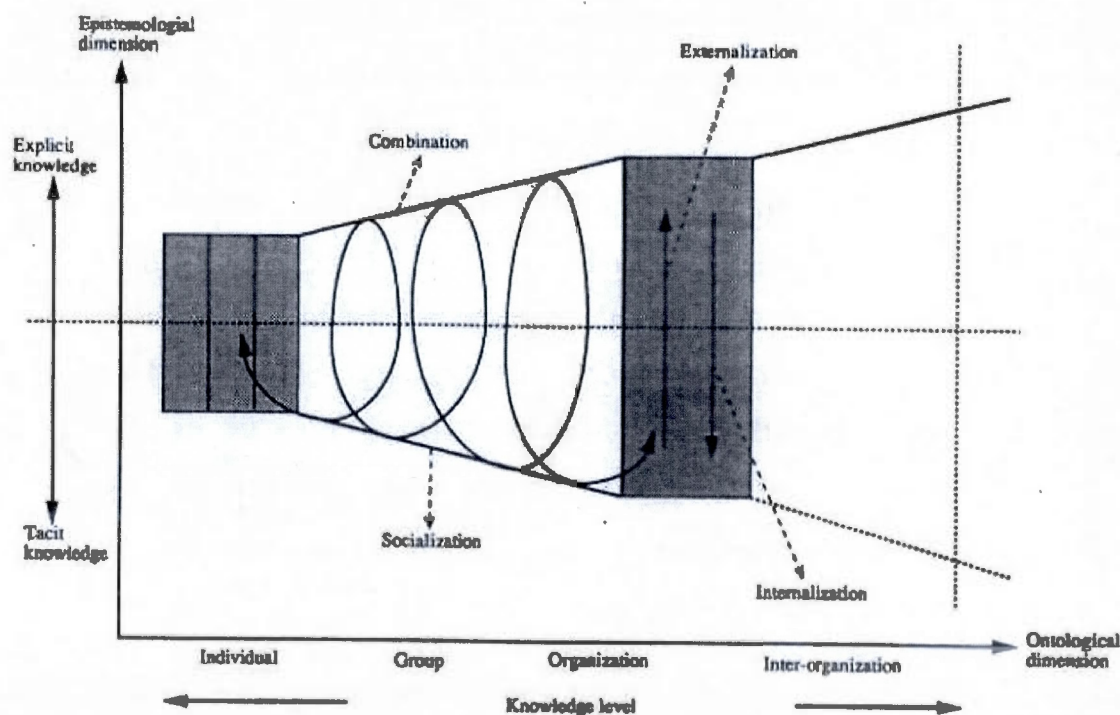
Le troisième processus est celui de la **combinaison**. Il consiste en l'échange, l'organisation et la confrontation de connaissances explicites dans une organisation. Elle est grandement facilitée par les nouvelles technologies de l'information, qui accélèrent ce processus et le rendent plus fréquent.

Enfin, le dernier processus est celui de l'**intériorisation** : il correspond à une conversion de la connaissance d'explicite à tacite. Il intervient quand les individus réalisent une tâche qu'ils ont préalablement apprise de façon explicite (par des documents, des procédures, etc.). C'est « en faisant » ces tâches qu'un individu intériorise des connaissances qui « peuvent [ensuite] être valorisé[s] » (Nonaka et Takeuchi, 1997, p. 91), c'est-à-dire être utilisées dans un but productif.

Ces processus sous-tendent un processus de création de la connaissance « en spirale » où « la création de connaissances organisationnelles est une interaction continue et dynamique entre connaissances tacites et connaissances explicites. » (Nonaka et Takeuchi, 1997, p. 93). Ainsi les processus de combinaison, de socialisation, d'extériorisation et d'intériorisation, créent, au

sein des organisations, une spirale vertueuse entre connaissances tacites et explicites venant appuyer le processus de création de connaissances. Cette spirale induit le passage des connaissances tacites d'un individu à des connaissances explicites vers le groupe puis vers l'organisation, allant jusqu'à un niveau inter-organisationnel. Il y a donc, à la fois, un processus de changement ontologique, d'un niveau individuel à un niveau « inter-entreprise », et épistémologique, des connaissances tacites aux connaissances explicites. Théoriquement, cette spirale est sans fin, car les connaissances explicites « inter-entreprise » sont ensuite intériorisées par les employés et le processus se renouvelle.

Figure 2.1 Spirale de création de connaissances



Source : Nonaka et Takeuchi 1997 p.95

2.1.5 Les conditions de mise en place d'une spirale de création de connaissances organisationnelles¹⁴

Une spirale de création de connaissances ne se crée de manière efficace dans les organisations que si certaines conditions sont remplies dans l'organisation. Selon Nonaka et Takeuchi (1997), il y a cinq conditions :

-*L'intention* : pour que la spirale de création de connaissances organisationnelles existe et donne des résultats satisfaisants, il faut qu'elle soit créée de manière intentionnelle par l'entreprise.

-*L'autonomie* : les membres de l'organisation doivent jouir d'une certaine autonomie pour pouvoir introduire et échanger des connaissances, qu'elles soient tacites ou explicites, dans l'organisation. Ces connaissances ainsi disponibles pourront, grâce à la spirale de création de connaissances organisationnelles, franchir les niveaux ontologiques et pouvoir devenir des connaissances organisationnelles, voir inter-organisationnelles.

-*La fluctuation et le chaos créatif* : ils sont des catalyseurs d'échange entre l'entreprise et son environnement. La fluctuation fait sortir l'organisation de sa gestion routinière en captant l'information, quelquefois contradictoire, de son environnement. Elle peut mener au chaos créatif qui se traduira par une plus grande implication des employés dans l'organisation. La reconnaissance de l'être humain dans le système de création de connaissances est ici indispensable, en effet celui-ci amène une possibilité d'erreurs ou d'aléas imprévisibles qui sont source de chaos créatif et de fluctuation.

-*La redondance* : elle consiste en un partage de l'information dans l'entreprise à un niveau global. Ainsi, même les individus qui n'ont pas la nécessité immédiate de recueillir cette information y auront accès, pourront l'enrichir et lui donner des perspectives différentes. La redondance permettra également à l'information de franchir les niveaux hiérarchiques afin qu'elle puisse être accessible au plus grand nombre.

-*La variété requise* : plus la diversité (variété culturelle, variété d'informations, etc.) est élevée dans une organisation, plus cette dernière sera à même de faire face aux stimuli variés de son environnement.

Respecter ces conditions c'est créer un contexte favorable de création et d'accumulation de connaissances au niveau individuel.

¹⁴ Au sens de Nonaka et Takeuchi (1997) p. 96-107

2.1.6 Critique du modèle de Nonaka et Takeuchi

Le modèle de Nonaka et Takeuchi, bien qu'étant le plus pertinent pour notre travail de recherche n'en est pas moins critiquable. Nous reviendrons ici sur quatre points.

Premièrement, certaines définitions utilisées nous semblent trop vagues ou trop subjectives. Parmi celles-ci la définition de la connaissance utilisée dans le modèle de Nonaka et Takeuchi est radicalement subjective (Gourlay, 2006; Essers et Schreinemakers 1997). Pour Nonaka et Takeuchi une connaissance peut se définir comme telle lorsqu'un gestionnaire décide de lui attribuer cette valeur (Gourlay, 2006). Ils laissent ainsi de côté la définition de connaissances rationnelles issues de la recherche scientifique.

La taxonomie des connaissances tacites et explicites adoptée par Nonaka et Takeuchi (1997) est également sujette à controverse. En effet celle-ci n'indique pas que toute connaissance a un aspect tacite. Or, à l'instar de Adler (1995), Gourlay (2004, 2006) et Tsoukas (2003) nous pensons que toute connaissance a une part de caractère tacite induit par sa dimension émotionnelle.

Deuxièmement, certains processus mis en avant par Nonaka et Takeuchi semblent avancés sans réelle justification scientifique. C'est notamment le cas des processus de socialisation et d'extériorisation (Essers et Schreinemakers, 1997). D'un côté, Nonaka et Takeuchi ne prouvent pas que les cartes cognitives des individus entrent en jeu dans le processus de socialisation, mais se contentent de l'affirmer. L'utilisation de la métaphore et de l'analogie comme moyen d'externalisation n'a pas non plus été vérifiée. De plus, nous utilisons la métaphore et l'analogie dans toutes nos pratiques linguistiques (Lakoff et Johnson, 1980) et dans ce cas, dès que nous parlons nous extériorisons. La position du processus de socialisation dans la spirale de création de connaissances peut également être remise en cause. En effet, si la création de connaissances pour Nonaka et Takeuchi (1997) revêt tout d'abord un aspect tacite, alors, il est tout aussi pertinent que le processus d'externalisation occupe la première place dans la spirale.

Troisièmement, nous pensons, à l'instar de plusieurs auteurs (Gourlay, 2004; Essers et Schreinemakers, 1997; Grimand, 2006; Josserand, 2004) que dans l'optique de création de connaissances, les communautés de pratiques ne doivent pas être soumises à des pratiques managériales. Nous considérons, en effet, à l'instar de Grimand (2006) que les communautés

de pratiques constituent une activité de socialisation « interstitielle » (p. 146) c'est-à-dire s'inscrivant dans les failles de l'organisation. Autrement dit, la création de connaissances revêt, par le biais des communautés de pratiques une dimension informelle.

Enfin, le modèle de Nonaka et Takeuchi souffre d'une absence de preuves concrètes de la faisabilité de son opérationnalisation (McLean, 2004). Ce point est directement lié à son caractère relativement récent. En effet, tant que ce modèle ne sera pas concrètement mis en place dans une organisation, il restera difficile à confirmer ou à infirmer.

2.2 Le management participatif

Depuis les années 1970, le management participatif occupe une place grandissante dans les modèles de gestion (Brannen, 1983; Kochan, 1985; Walton, 1985; Batstone, 1988; Bouteiller, 1993) parallèlement à une remise en cause du taylorisme et à la recherche d'une meilleure qualité de production (Hellec, 2008). La prise en compte des parties prenantes permet d'ouvrir un cadre de gestion dépassant la seule prise en compte des rapports entre gestionnaires et actionnaires définis par la théorie de l'agence et dépassant la prise en compte limitative des acteurs clefs de l'environnement mises en valeur par Porter (Acquier et Aggeri, 2005). À l'inverse des néo-institutionnalistes (DiMaggio et Powell, 198; DiMaggio, 1991; Scott, 1995), nous considérerons qu'elle ne se limite pas à une recherche de légitimité mais qu'elle répond également à un impératif de prise en compte des revendications des parties prenantes

Pour exposer ce type de management nous utiliserons la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984). Nous y ajouterons la notion des processus dynamiques permettant la prise en compte des parties prenantes dans les processus de gouvernance (Bonneveux et Saulquin, 2009). En effet, la théorie des parties prenantes telle qu'exposée par Freeman (1984) n'abordait pas ses processus et était plutôt de nature statique. À l'instar d'Aggeri et Acquier (2005), s'inspirant de Freeman (1984) nous définirons ici les parties prenantes de la manière suivante : « tout groupe ou individu qui peut influencer ou être affecté par l'atteinte des objectifs de l'organisation » (p. 8). À l'instar de Carroll et Näsi (1997) et de Renaud (2011) nous considérerons qu'il y a deux types de parties prenantes. D'un côté, les parties prenantes internes (propriétaires, dirigeants, employés, etc.) et, de l'autre, les parties prenantes externes (clients,

consommateurs, fournisseurs, autorités publiques, groupes de pressions, média, etc.). Nous considérons également que la liste des parties prenantes et les revendications qu'elles portent pour une organisation donnée peuvent varier dans le temps (Aggeri et Acquier, 2005).

Nous prendrons également en compte la théorie des attributs des parties prenantes développée par Mitchell, Agle et Wood (1997). Ces derniers proposent de prendre en compte l'urgence, la légitimité et le pouvoir des parties prenantes dans une optique de concertation. Dans ce modèle, le pouvoir correspond à la capacité d'une partie prenante à imposer ses choix aux autres. La légitimité d'une partie prenante est définie par les autres acteurs en fonction du caractère convenable et/ou approprié de ses actions. Enfin, l'urgence correspond au caractère pressant ou non de la demande de la partie prenante. L'urgence est définie par la partie prenante elle-même. Ce modèle permet ainsi de classer les parties prenantes en trois groupes.

Tout d'abord les parties prenantes définitives, qui ont les trois attributs (urgence, légitimité, pouvoir). Ces dernières doivent, selon Mitchell, Agle et Wood (1997), être impérativement incluses dans un processus de participation ou de concertation. Elles constituent ainsi des acteurs incontournables dans l'environnement de l'entreprise.

Le second groupe correspond aux parties prenantes possédant deux des trois attributs. Il constitue le groupe des parties prenantes en attente. Ce groupe n'est pas à négliger, car il ne manque à ces parties prenantes qu'un seul critère pour être considérées comme dominantes. Ces acteurs en attente peuvent être classés en trois sous-groupes selon les attributs qu'ils possèdent. On retrouve ainsi les « dépendants » qui ont la légitimité et l'urgence; les « dangereux » qui ont l'urgence et le pouvoir; et les « dominants » qui ont la légitimité et le pouvoir.

Le troisième groupe est constitué des parties prenantes n'ayant qu'un seul attribut. Elles peuvent être considérées comme présentant une opportunité ou un risque pour l'entreprise (Saulquin, 2008). Ces parties prenantes sont à surveiller, car leur rôle peut évoluer dans le temps. Ce groupe est lui-même constitué de trois sous-groupes. Tout d'abord les « dormants » qui ont le pouvoir. Ensuite, les « discrétionnaires » qui ont la légitimité. Enfin, les « demandeurs » qui ont l'urgence.

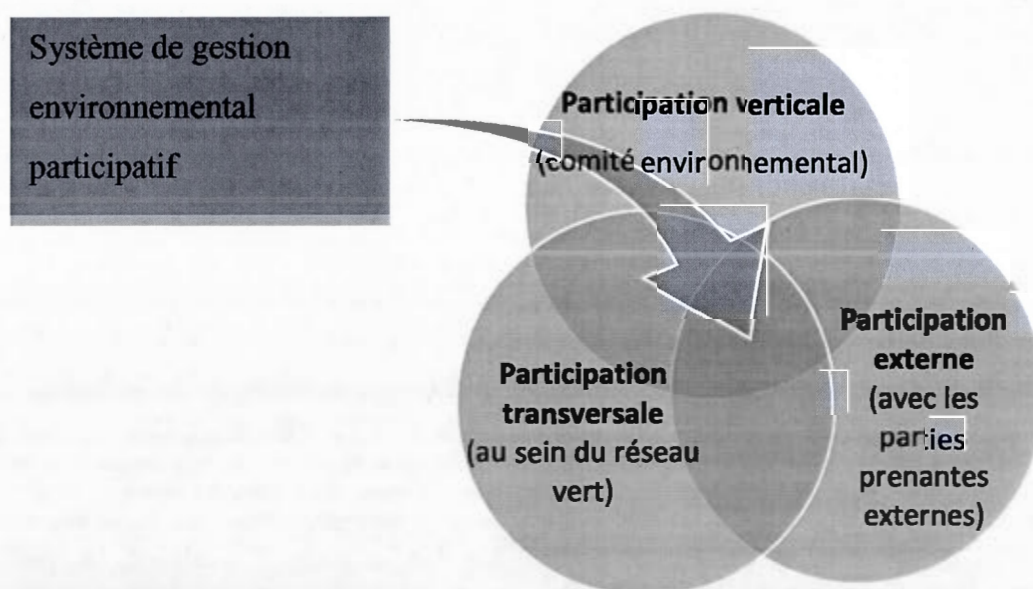
La création de connaissances organisationnelles et la gestion participative entretiennent des liens étroits. En effet, l'action collective découlant de ce type de gestion met en valeur deux éléments inséparables dans l'action collective : la dynamique relationnelle et un ensemble de

savoirs. Ainsi, toute action collective fait se rencontrer de façon dynamique un ensemble de savoirs (Hatchuel, 2000). De celui-ci découle un apprentissage collectif (Aggeri et Acquier, 2005) de type apprentissage croisé (Hatchuel, 2000), c'est-à-dire qu'il intervient, de manière réciproque chez tous les acteurs. De plus, le caractère dynamique de la gestion des parties prenantes, induit par la variation des parties prenantes prises en compte et par la variation des revendications portées par celles-ci, apporte une rupture dans la routine organisationnelle. Cette rupture est l'une des conditions à la création de connaissances organisationnelles (Nonaka et Takeuchi, 1997).

Dans les sous-parties qui suivent nous présenterons deux outils de prise en compte des parties prenantes dans la gestion environnementale. Le premier est le comité environnemental. Présenté par Boiral (1996), il favorise la prise en compte des parties prenantes internes. Le second, présenté par Renaud (2011) est un outil transversal permettant la participation des parties prenantes internes et externes (figure 2.2).

Figure 2.2 Les outils d'un système de gestion environnementale participatif

Adapté de Renaud (2011)



2.2.1 La participation des parties prenantes internes : l'exemple des comités environnementaux

Les modes de gestion participatifs donnent une place de choix aux employés, qui deviennent véritablement acteurs du système de gestion. Ainsi, la quasi-totalité des théories managériales de ces vingt dernières années reconnaît que l'humain, ses attitudes et son comportement occupent une place centrale dans l'organisation (Aktouf, 2002). L'émergence d'une pensée démocratique industrielle (Blumberg, 1968), les apports des théories de motivation découlant de l'école des relations humaines, les expérimentations des pratiques participatives font partie des principaux facteurs de développement des modes de gestion participative dans les entreprises (Martin, 1981). Ces pratiques sont en rupture avec le contrôle bureaucratique des employés voulu par l'organisation scientifique du travail et permettent à chaque employé de s'impliquer dans la définition et l'atteinte des buts de l'entreprise (Heckscher, 1988). Le système participatif par sa structure plus flexible permet également une meilleure adaptation de l'entreprise à son environnement. En effet, les dirigeants ne peuvent, à eux seuls, gérer d'une manière efficace la complexité de l'organisation dans son environnement (Boiral, 1996, Hayek, 1945; Simon, 1957). Ainsi, comme nous l'indique Boiral (1996, p. 453) :

Outre ces aspects humains et socio-économiques, l'intérêt pour le management participatif est déterminé par la complexité, l'incertitude, l'imprévu auxquels sont de plus en plus confrontées les entreprises. L'évolution rapide de l'environnement, la mondialisation des marchés, la remise en cause des certitudes anciennes, imposent en effet des structures souples, mobiles, capables de s'adapter au changement et de donner plus d'autonomie aux employés.

Ainsi, le caractère participatif, la mobilisation et la responsabilisation des salariés peuvent être considérés comme les points centraux des pratiques de management moderne (Boiral, 1996). Les bénéfices de la gestion participative répertoriés dans la littérature sont nombreux. S'intéressant à la participation dans les groupes de travail, Tannenbaum et al. (1961) ont montré que celle-ci favorise la productivité, la qualité des produits, la satisfaction des employés et fait diminuer le turn-over. Plusieurs auteurs sont, depuis, venus confirmer ces résultats (Rosenberg et Rosenstein, 1980; Kochan, Katz et Mower, 1984; Carson, 1985; D'Aragon, Tarrab et Nightingale, 1980).

Les comités environnementaux, autrement appelés les comités verts par Boiral (1996), sont un outil permettant la participation transversale des parties prenantes internes. En effet, ils

intègrent des employés issus de différents niveaux de la hiérarchie. Leur pouvoir est cependant limité car ils sont uniquement mis en place dans un but consultatif.

Dans la pratique les comités environnementaux ont pour principaux objectifs de :

- promouvoir l'information et le changement : les participants au comité doivent assurer le leadership des projets environnementaux dans leurs secteurs d'activités respectifs et diffuser les informations « vertes » auprès du personnel;
- proposer des recommandations et coordonner les actions dans le domaine de l'environnement : définition de projets, de plans, de programmes...;
- consulter le personnel : le comité recueille les doléances et les suggestions environnementales provenant de différents secteurs de l'entreprise (Boiral, 1996, p. 456)

Le tableau 2.3 nous donne un aperçu des principes de fonctionnement de deux types de comité environnemental.

Il existe deux principaux types de comité environnemental selon Boiral (1996). Ces derniers sont présentés dans le tableau 2.3.

Tableau 2.3 Deux exemples de comité environnemental

	Comité environnemental Type A	Comité environnemental Type B
Participants	Une dizaine de personnes désignées par tirage au sort en fonction des besoins du comité	Quatre personnes désignées par la direction et par le syndicat de l'usine
Objectifs	-consultation du personnel; -coordination des actions environnementales -information et sensibilisation	-Préparation de plans et de programmes; -coordination des Groupes d'Interventions sur le Plancher en Environnement (GIPE); -information et sensibilisation.
Réunions	rencontres mensuelles en dehors du temps de travail	Rencontres mensuelles pendant les heures de travail
Dynamique du groupe	rencontres assez formelles, ordre du jour bien planifié	Discussions plus informelles, ordre du jour plus souple, ambiance plus "familiale", forte cohésion sociale
Consultation du personnel	questionnaire écrit envoyé à tous les employés	Création de Groupes d'Interventions sur le Plancher en Environnement (GIPE)
Participation du personnel	indirecte et centralisée au niveau du Comité d'Environnement	Directe et décentralisée au niveau de groupes sectoriels spécialisés (les GIPE)
Pouvoir du comité	pouvoir consultatif seulement, le "parrain" ¹⁵ du comité est le directeur environnement de l'usine	Pouvoir consultatif seulement, le Comité d'action en Environnement (CAE) est placé sous la responsabilité du directeur de l'usine
Logique de changement	logique "top-down": le comité pilote les projets environnementaux établis à partir de l'enquête par questionnaires	Logique plus "bottom-up": le CAE rassemble et coordonne des projets environnementaux développés à la base, au niveau des GIPE

Source : adapté de Boiral, 1996, p. 462

La mise en place de comités environnementaux peut faciliter l'ancrage d'une véritable perspective de développement durable dans l'entreprise. En effet, en impliquant le personnel et en constituant la pierre angulaire d'une démarche de communication et de sensibilisation des salariés, les comités verts peuvent contribuer à inscrire le développement durable dans la culture même de l'entreprise.

¹⁵ Le parrain a pour rôle de "promouvoir les projets et les recommandations des comités dans l'usine" (Boiral, 1996, p. 454)

Les comités environnementaux sont aussi un lieu de combinaison des connaissances au sens où l'entendent Nonaka et Takeuchi (1997). En effet, il constitue un lieu où les employés peuvent échanger et confronter leurs connaissances explicites.

Cependant, il est à noter que si les comités verts sont un outil de management, ils n'en restent pas moins excentrés de la réalité quotidienne de la gestion (Boiral, 1996). Il s'agit d'un outil « à la marge » n'assurant pas la participation au quotidien des employés, mais bien la participation ponctuelle.

2.2.2 Le réseau vert : un outil de participation des parties prenantes internes et externes.

La participation des parties prenantes internes et externes à un système de gestion environnementale peut être assurée par la mise en place d'un réseau vert. Ce réseau a pour but de réunir les parties prenantes afin qu'elles puissent partager leurs informations, leurs revendications et leurs connaissances. Selon Renaud (2011) un réseau vert permet de réunir les différents départements d'une organisation (marketing, finance, production) et les différentes entités géographiques de cette organisation. À la différence de Renaud (2011) et en accord avec Segrestin (1997), nous considérons qu'un tel réseau ne doit pas se limiter à la présence des parties prenantes internes mais doit aussi intégrer les principales parties prenantes externes. En effet, la présence de ces dernières viendra dynamiser les échanges et constituera une porte d'entrée à leurs revendications dans la sphère organisationnelle (Bonneveux et Saulquin, 2009). Ce type de réseau constitue des « foyers d'apprentissage et de production de savoirs communs » (Segrestin, 1997, p. 581). Il s'agira également pour l'organisation de communiquer sur les bonnes pratiques environnementales et sur les grandes lignes de sa stratégie environnementale.

Le réseau peut se matérialiser par différents moyens et peut prendre différentes formes. Renaud (2011) nous indique qu'il peut prendre la forme de « réunions formelles, de forums de discussion, de visioconférences, de voyages organisés, etc. » (p. 88). Le même auteur nous indique que « grâce au réseau vert, l'environnement naturel devient un facteur de mobilisation et d'apprentissage organisationnels, qui peut favoriser l'émergence de nouvelles initiatives stratégiques » (p.88).

2.3 La norme ISO 14001, le management participatif et la création de connaissances organisationnelles : quelles convergences ?

Dans cette partie nous allons explorer la compatibilité entre, d'une part, le modèle de création de connaissances organisationnelles de Nonaka et Takeuchi (1997) et la recherche d'une gestion participative, et, d'autre part, la norme ISO 14001.

Pour ce faire nous aborderons, dans un premier temps, les éléments du modèle de création de connaissances et de gestion participative qui peuvent s'appliquer au système de gestion environnementale de manière transversale.

Puis, nous nous livrerons à une confrontation systématique des différentes composantes du système ISO 14001 aux modèles de création de connaissances et de gestion participative.

Enfin nous verrons qu'il existe des points d'ancrage entre d'un côté la création de connaissances organisationnelles et la gestion participative et d'un autre côté, la norme ISO 14001.

2.3.1 Dimensions transversales

Certains éléments du management participatif et de la création de connaissances organisationnelles peuvent s'appliquer de manière transversale à la norme ISO 14001. Autrement dit ces éléments ne complètent pas une composante particulière du système de gestion mais viennent le soutenir tout au long de sa mise en œuvre. Nous allons, dans cette partie, exposer ces éléments.

2.3.1.1 Les réseaux verts

Nonaka et Takeuchi invitent les entreprises à « construire un réseau de connaissances avec le monde extérieur » (1977, p. 255). La norme ISO 14001 revient plusieurs fois sur cette nécessité. Tout d'abord, elle invite à consulter les parties prenantes lors de l'établissement des cibles et objectifs environnementaux (ISO 14001, 2004). Ensuite, dans les aspects communicationnels,

elle insiste sur la nécessité de « recevoir, documenter et répondre aux communications pertinentes des parties intéressées » (ISO 14001, 2004, art 4.3, p. 15) et encourage à prendre en compte les préoccupations des parties prenantes lors de la revue de direction (ISO 14001, 2004). La norme ISO 14004, quant à elle, nous précise que « la communication avec les parties intéressées externes peut être un vecteur important et efficace pour le management environnemental » (ISO 14004, 2004, art. 4.4.3.2, p. 26) et encourage à la fois « au développement et au partage de solutions aux questions environnementales » et à « l'amélioration des relations entre l'industrie et les pouvoirs publics » (ISO 14004, 2004, p. VII). La norme ISO 14004 (2004) incite également les PME à mettre en place des stratégies de coopération impliquant l'entreprise, ses clients et ses fournisseurs « pour partager savoir et technologie » ainsi que « d'autres PME le long de la chaîne d'approvisionnement, ou voisines, pour définir et traiter les questions communes, partager l'expérience, faciliter le développement technologique » (art. 4.4.1, p. 22). Cela s'apparente aux recommandations de Nonaka et Takeuchi (1997) d'ouvrir le partage des connaissances à un niveau ontologique inter-entreprises. À la différence de Renaud (2011), nous considérons donc que la norme ISO 14001 et les lignes directrices de la norme ISO 14004 incitent à la prise en compte des parties prenantes dans les pratiques de gestion.

La prise en compte des parties prenantes peut également créer une rupture dans la routine organisationnelle et participer au processus de fluctuation nécessaire à la création de connaissances organisationnelles.

La mise en place d'un réseau vert est l'un des outils permettant de prendre en compte les parties prenantes internes et externes dans la gestion environnementale. Il se veut ainsi un outil de participation et de création de connaissances organisationnelles intégré au système de gestion environnementale.

2.3.1.2 La participation des salariés

Boiral (2000b, 2006) et Renaud (2011) arguent que la norme ISO 14001, à l'opposé de ce que prône la littérature managériale moderne, ne comporte aucune incitation à la participation ni à la consultation du personnel. Il s'agit, selon nous, d'une lecture incomplète de ce que doit être

un système de gestion environnemental selon l'ISO. Premièrement, la norme ISO 14001 indique que « le succès de la mise en œuvre d'un système de management environnemental suppose l'engagement de toutes les personnes travaillant pour ou pour le compte de l'organisme » (ISO 14001, 2004, art. A.4.1, p. 14).

Ensuite, la norme ISO 14004 (2004) encourage à plusieurs reprises, la consultation du personnel dans la mise en place du système de gestion. Ainsi, l'article 4.3.1.3, portant sur l'identification des aspects environnementaux, indique que « la participation de personnes ayant une bonne connaissance des activités, produits et services de l'organisme facilite le processus d'identification des aspects environnementaux » (p. 13). L'article 4.4.3.1 de la norme précédemment citée indique, quant à lui, qu'il

convient que l'organisme ait un processus permettant d'encourager les retours de tous les niveaux de l'organisme et leur implication, ainsi que de recevoir et de répondre aux suggestions et aux préoccupations des employés (p. 26)

Enfin, l'article 4.6.2.1 de la norme ISO 14004 (2004) traitant des axes d'amélioration du système de gestion, incite les organismes à prendre en compte « le point de vue des parties intéressées, y compris celui des employés, des clients et des fournisseurs » (p. 37) dans la collecte d'informations pour l'amélioration continue.

Il existe ainsi, au sein de la norme ISO 14001 et de ses lignes directrices, plusieurs passages incitant à inclure les salariés dans les pratiques de management environnemental. Cependant, le système de gestion environnementale ISO 14001 propose une vision très hiérarchique de la gestion ne laissant que très peu de place aux échanges et à la communication horizontale (Boiral, 1996, Renaud, 2011). En effet, la norme indique que la politique environnementale doit être définie par « la direction à son plus haut niveau » (ISO 14001, 2004, article 4.2). Quant au lien entre l'engagement de la direction et la participation du personnel, Yedder et Farhoud (2009) mettent en lumière une des limites de la norme ISO 14001, à savoir, le manque d'incitation à la participation des salariés :

Le système de gestion ISO 14001 repose sur une vision hiérarchique du management. La revue de direction, la ratification explicite de l'engagement par le « top management » et la formulation au plus haut niveau d'une politique environnementale sont, certes, des méthodes qui permettent de mettre les dirigeants de l'entreprise devant leurs responsabilités. Bien qu'elle [la norme ISO 14001] suggère l'implication des salariés aux modalités de mise en place, elle n'offre pas de garanties réelles de leur participation. En effet, autant la norme s'avère exigeante sur le plan des procédures et

du contrôle du travail des salariés, autant elle s'avère permissive sur la participation de ces derniers. (Yedder et Farhoud, 2009, p. 12).

La participation des salariés peut ainsi être biaisée par la norme elle-même puisqu'il en découle une hiérarchie descendante trop marquée (Yedder et Farhoud, 2009) ainsi qu'une structure trop bureaucratique de l'organisation (Mc Gregor, 1960; Likert, 1961; Argyris, 1964). Il n'est donc pas étonnant qu'un grand nombre de dirigeants craignent qu'ISO 14001 ait un effet négatif sur l'esprit d'équipe et la responsabilisation des employés (Boiral, 2003) et que dans les faits, les employés soient très rarement consultés dans la mise en place de la norme ISO 14001 (Boiral, Dostaler, 2004).

Il existe toutefois des outils de gestion permettant de mettre en place une gestion participative au sein d'un système de gestion de type ISO 14001. Les comités environnementaux en sont un exemple. Ces derniers font, selon les cas, intervenir le personnel de façon directe ou indirecte dans le processus de décision (Boiral, 1996). Cette consultation du personnel est, d'ailleurs, l'un des buts principaux de ce type de structure. À l'image des « task force », les comités verts permettent de réunir des membres d'unités différentes de l'organisation dans le but d'améliorer la prise en compte des questions environnementales dans les activités de l'entreprise. Avec pour particularité d'être « flexible, adaptable et dynamique » (Nonaka et Takeuchi, 1997, p. 182) ce type d'organisation permet de pallier aux limites de l'organisation bureaucratique et formelle que suppose la norme ISO 14001.

2.3.1.3 La dynamique essais-erreurs

Un grand nombre de théories traitant de la création de connaissances font mention d'un apprentissage de type essais-erreurs (Argyris et Schön, 2002; Koeing, 2006; Carbonnel et Roux, 2005, 2006; Surply, 2001). Nonaka et Takeuchi (1997) en font l'une des lignes directrices pour la mise en place de leur modèle de création de connaissances en faisant mention du « processus de développement de nouveaux produits » (p. 252).

Dans le cadre de l'application d'une norme en gestion environnementale, il est évident que le processus d'apprentissage par essais doit être adapté et ne peut se faire stricto sensu. En effet, le risque relatif aux essais doit être pris en compte. Ce mécanisme d'apprentissage peut

concerner autant les actions environnementales concrètes (par exemple la mise en place d'un filtre à fumée) que les rouages managériaux même du système de gestion (exemple, la mise en place d'un comité environnemental).

Précisons que l'apprentissage réflexif par la dynamique essais-erreurs doit être permis par la reconnaissance d'un droit à l'erreur dans l'organisation. Reconnaître le droit à l'erreur c'est en effet permettre de tirer des enseignements d'une situation et d'éviter la reproduction de cette erreur (Carbonnel et Roux 2006).

2.3.1.4 La structure organisationnelle

À l'instar d'autres auteurs en gestion (Genelot, 1992; Burns et Stalker, 1961; Garvin, 1993; Mintzberg, 1978), Nonaka et Takeuchi (1997) invitent les organisations à mettre en place un design organisationnel dynamique permettant à l'entreprise de mieux s'adapter aux variations de son environnement.

Les auteurs nous proposent donc d'adopter une structure dite « hypertexte ». Une telle structure consiste en l'alliance d'une structure hiérarchique classique à une « task force » et à une base de connaissances (cf Tableau 2.5). Il s'agit donc de mettre en place une structure organisationnelle en trois couches. La structure hiérarchique classique permet ainsi d'acquérir, d'accumuler et d'exploiter des connaissances; la « task force » est efficace dans la création de connaissances, tandis que la base de connaissances permet de recatégoriser ou de recontextualiser les connaissances.

Tableau 2.4 Les trois couches d'une structure hypertexte et leurs fonctions

Couches	Fonctions
Task Force	Création de connaissances
Structure hiérarchique	Acquisition, accumulation et exploitation des connaissances
Base de connaissances	Recatégoriser et/ou recontextualiser les connaissances

Une structure de type « task force » est habituellement mise en place pour effectuer une mission précise. Il s'agit d'organiser une entreprise de manière souple, participative et dynamique pour réaliser cette mission. Par définition, une « task force » est temporaire et se dissout après la réalisation de la mission. La base de connaissances, quant à elle est une structure intangible, constituée d'outil(s) informatique(s) de type banques de données ou encore progiciel de gestion intégrée (P.G.I.), mais aussi de la vision d'entreprise et de la structure organisationnelle. Le système informatique permet alors de capter et d'organiser les connaissances explicites alors que la culture et la vision d'entreprise permettent de saisir les connaissances tacites. Ainsi, la base de connaissances permet de pérenniser les connaissances créées par les deux autres couches.

Le passage à une organisation hypertexte est complexe, car elle demande d'allier des structures qui sont généralement opposées. Ainsi, il n'est pas aisé, pour un manager de concevoir la complémentarité entre la « task force » et la structure hiérarchique (Nonaka et Takeuchi, 1997). Le terme hypertexte sous-entend que les trois niveaux (la base de connaissances, la « task force » et la structure hiérarchique) coexistent et qu'il est possible de se trouver dans chacune d'entre elles.

La norme ISO 14001 ne semble pas s'opposer à la mise en place d'une telle organisation, bien qu'elle n'y incite pas. On retrouve dans la norme uniquement la structure hiérarchique.

En ce qui concerne la base de connaissances dans les systèmes de gestion environnementale de type ISO 14001, il semble que ce soit la vision technologique qui la soutienne. Selon cette approche, la connaissance appartient à l'organisation et doit être stockée de façon impersonnelle et décontextualisée dans une base de données à l'image des ERP (Entreprise Ressource Planning) que distribuent par exemple SAP ou Peoplesoft (Ferrary et Pesqueux, 2006; Boiral, 2000b). De cette approche des connaissances découle une stratégie de codification des connaissances, laquelle privilégie grandement les connaissances explicites qui sont plus facilement codifiables. C'est ainsi l'être humain qui, par le biais de rapports et d'analyses, codifie sa connaissance et la systématise dans un document. Ce dernier viendra grossir le stock d'informations disponibles. Ainsi, à travers ses aspects scientifiques extrêmement procéduraux et bureaucratiques, la norme ISO 14001 invite de façon certaine à la codification et au stockage des connaissances explicites. Ce type de gestion des connaissances fait clairement écho à celui voulu par Taylor, c'est-à-dire, l'appropriation des connaissances

des employés par les ingénieurs via une codification de ces connaissances. Ces derniers mettent en avant la dimension scientifique et technique, non-négligeable, des connaissances environnementales au détriment des savoir-faire et des connaissances tacites (Boiral, 2000b). Il est donc important que la base de connaissances soit soutenue également par la culture et la vision de l'entreprise. Cela permettra d'y intégrer des connaissances moins tangibles, autrement dit les connaissances tacites.

2.3.1.5 La rédaction des procédures :

Les procédures constituent la colonne vertébrale d'un système de gestion environnementale de type ISO 14001. Un processus d'apprentissage peut intervenir lors de la rédaction de ces procédures à condition que celle-ci soit faite de manière collective (Hatchuel, 1999; Reverdy, 2005). Il s'agit, d'un processus de socialisation par la confrontation des connaissances tacites des différents employés prenant part à cette activité puis d'un processus d'extériorisation intervenant lors de la rédaction des procédures.

2.3.2 Analyse systématique

Nous verrons dans cette partie les éléments du modèle de création de connaissances organisationnelles de Nonaka et Takeuchi (1997) et les éléments de gestion participative qui peuvent venir soutenir chacune des composantes de la norme ISO 14001.

2.3.2.1 Engagement et planification

Engagement de la haute direction

Toute démarche de gestion participative (Bouteiller, 1993; Richardson, 1985), de création de connaissances organisationnelles (Nonaka et Takeuchi, 1997) ou de gestion environnementale de type ISO 14 001 (2004) pour être fonctionnelle dépend de l'engagement de la haute direction. Celle-ci doit y accorder les moyens techniques financiers et humains nécessaires au bon fonctionnement de la démarche réalisée ou du système mis en place (Bouteiller, 1993; Richardson, 1985; Nonaka et Takeuchi, 1997; ISO 14001, 2004).

Politique environnementale

Nonaka et Takeuchi (1997) nous indiquent qu'une des lignes directrices à suivre pour mettre en place une spirale de création de connaissances est de « créer une vision des connaissances ». Nous pouvons considérer qu'en ce qui concerne un système de gestion environnementale de type ISO 14001, cette vision est fournie par la politique environnementale. En effet, la norme ISO 14004 précise : que la politique environnementale est « une expression formelle par la direction à son plus haut niveau des intentions générales et des orientations de l'organisme relatives à sa performance environnementale » (ISO 14004, 2004, p. 3). La politique environnementale offre donc à la fois une vision spécifique et un cadre assez large, puisque général¹⁶, pour assurer une certaine autonomie des salariés.

¹⁶ Nonaka et Takeuchi (1997, p. 249) parlent d'un « caractère équivoque d'une vision de connaissances »

2.3.2.2 Mise en œuvre

Structure et Responsabilité

Trois éléments du modèle de création de connaissances organisationnelles de Nonaka et Takeuchi (1997) se retrouvent dans la définition de la structure et des responsabilités d'un système de gestion environnementale de type ISO 14001.

Premièrement la diversité au sein des équipes de travail est l'une des lignes directrices données par Nonaka et Takeuchi pour la mise en place de la spirale de création de connaissances. Ces auteurs invitent ainsi à créer un équipage de connaissances intégrant des employés aux profils multiples et variés. Pour Nonaka et Takeuchi (1997), la création de connaissances organisationnelles est la résultante d'une interaction entre trois acteurs : les praticiens de la connaissance, les ingénieurs de la connaissance et les officiers de la connaissance. Les praticiens de la connaissance correspondent aux employés de la base, ceux que nous appelons à plusieurs reprises, dans ce mémoire, les « opérationnels ». Les ingénieurs de la connaissance correspondent aux managers intermédiaires. Dans le cas qui nous intéresse, ce sont les contremaîtres qui sont voués à jouer ce rôle. Enfin, les officiers de la connaissance sont des membres de la direction de l'entreprise. L'« équipage de connaissance » est ainsi constitué des ingénieurs, praticiens et officiers de la connaissance engagés dans le processus de création de connaissances organisationnelles.

Le premier niveau ontologique de création de connaissances, selon Nonaka et Takeuchi (1997) est l'individu. Chaque personne traite ainsi les connaissances à sa manière de façon subjective (Howard, 1993). En ce sens, la diversité au sein de l'équipage de connaissances peut apporter une multitude d'interprétations des informations et donc élargir les connaissances issues de ces informations. La diversité peut se comprendre de différentes manières. Miliken et Martins (1996) évoquent sept dimensions de diversité, à savoir : la diversité ethnique, la diversité d'âges, la diversité des formations, la diversité occupationnelle, la diversité fonctionnelle, la diversité des personnalités et la diversité des valeurs. Diversifier les membres d'une équipe de travail n'est pas toujours la chose la plus aisée dans les entreprises. En effet, plusieurs facteurs peuvent venir complexifier cet exercice. Tout d'abord, la recherche d'un membre original n'est,

dans la grande majorité des cas, pas le critère premier de recrutement. Ainsi, les recruteurs ou les managers en charge de former une équipe préféreront en général des critères tels que le savoir-faire, l'expérience, etc. Ensuite, certains critères de diversité sont quelquefois difficiles à satisfaire. C'est par exemple le cas de la diversité ethnique ou encore de la diversité fonctionnelle. La diversité des valeurs et la diversité des personnalités ne constituent pas, quant à elles, des critères facilement mesurables chez les individus. Il existe tout de même une série de tests psychologiques (comme le M.B.T.I.¹⁷), mais ceux-ci sont controversés (Meir, 2006). Cette recommandation ne rentre pas en contradiction avec les lignes directrices de la norme ISO. En effet, cette norme invite même à répartir les responsabilités environnementales y compris sur des fonctions n'appartenant pas au domaine environnemental comme la direction opérationnelle (ISO 14001, 2004, art. A.4.4.1). Cependant, dans la pratique, il semblerait que les fonctions environnementales soient, le plus souvent occupées par des ingénieurs et des techniciens (Boiral, 2000b).

Deuxièmement la jouissance d'une certaine autonomie par les membres de l'organisation est l'une des conditions de la mise en place d'une spirale de création de connaissances organisationnelles. Cette autonomie doit permettre une certaine liberté dans l'échange et l'introduction de connaissances par les employés. La prise en compte de ce besoin doit être intégrée lors de la définition de la structure et des responsabilités inhérentes au système de gestion environnementale.

Enfin, l'une des lignes directrices pour mettre en place une spirale de création de connaissances selon Nonaka et Takeuchi (1997) consiste à « adopter un style de management milieu-haut-bas » (p. 253). Selon cette approche, le manager intermédiaire joue un rôle central et devient un véritable lien entre les niveaux hiérarchiques.

En voyant les managers intermédiaires comme des nœuds, des liens entre les flux d'informations verticaux et horizontaux, Nonaka et Takeuchi (1997) les placent au centre de leur spirale de création de connaissances organisationnelles.

Les managers intermédiaires, dans un système de management milieu-haut-bas font ainsi le lien entre les employés de la base et la direction de l'entreprise. Les employés de la base sont ancrés dans la réalité, et sont submergés d'informations. Ce trop-plein d'informations entraîne

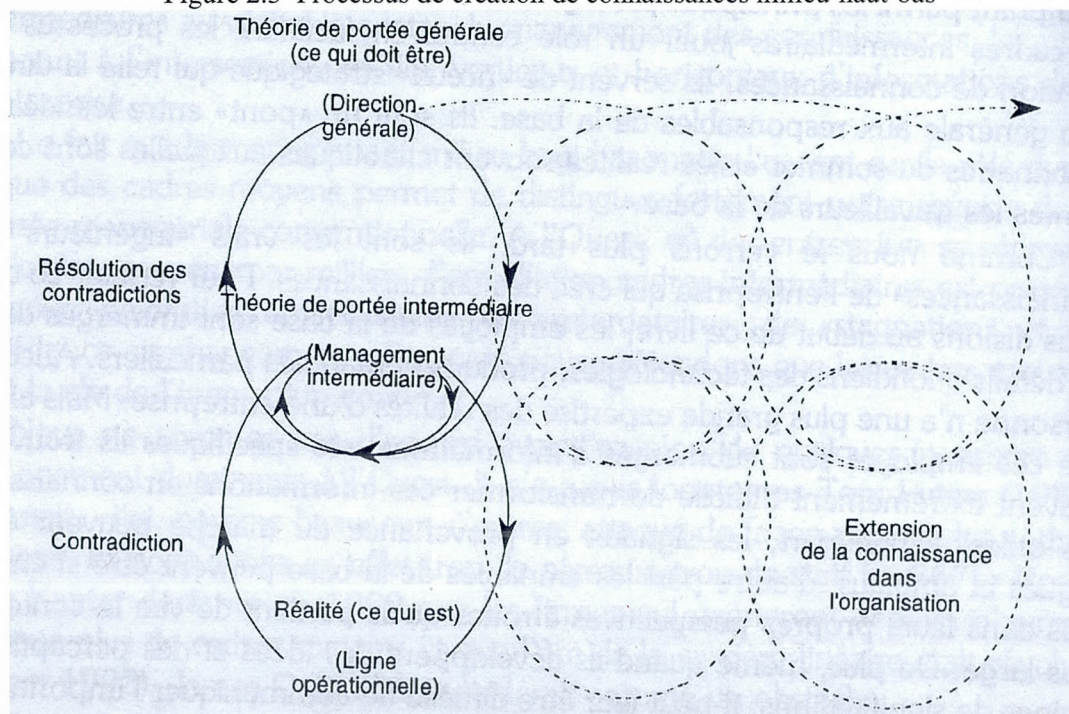
¹⁷ Myers Briggs Type Indicator

bien souvent des difficultés à les transformer en connaissances utiles. Nonaka et Takeuchi nous indiquent ainsi

les employés de la base peuvent être si enfermés dans leurs propres perspectives étroites qu'ils perdent de vue le contexte plus large. De plus, même quand ils développent des idées et des perceptions pleines de significations, il peut leur être difficile de communiquer l'importance de ces informations pour les autres (1997, p. 149).

De son côté, la direction de l'entreprise donne un sens à suivre, plus utopique et plus abstrait. Le manager intermédiaire joue donc le rôle de pont entre le rêve soutenu par la direction et la réalité vécue par la base. Le processus de création de connaissances milieu-haut-bas peut ainsi être représenté par la figure 2.3 :

Figure 2.3 Processus de création de connaissances milieu-haut-bas



Source : Tirée de Nonaka et Takauchi 1997, p. 150

Il s'agit donc de mettre en place un système de management moins axé sur le pouvoir hiérarchique pyramidal et de mettre en exergue le cœur même de l'entreprise, à savoir les

managers intermédiaires. Ces derniers vont pouvoir assurer le lien entre les directions stratégiques de l'entreprise et la dimension opérationnelle de celle-ci.

En matière de gestion environnementale, cela permet d'assurer une certaine adéquation entre les décisions prises par la haute direction, notamment par le biais de la politique environnementale et les actions mises en place sur le terrain. De plus, c'est souvent de la base que viennent les actions les moins coûteuses et les plus efficaces en matière de performance environnementale (Gendron, 2004).

La norme ISO 14001, quant à elle recommande de « nommer un ou plusieurs représentants spécifiques [qui doivent] (...) rendre compte pour examen, à la direction de l'organisme au plus haut niveau, de la performance du système de management environnemental, y compris des recommandations pour son amélioration. » (ISO 14001, 2004, p. 6). Selon cette norme le manager intermédiaire doit donc faire remonter l'information. Le rôle de ce dernier doit donc être approfondi et devenir « un rôle clé dans le processus de création de connaissances organisationnelles (...). [Les managers intermédiaires] ont de nombreuses connaissances de par leur position qui se situe à l'intersection des flux verticaux et horizontaux d'informations dans l'entreprise » (Nonaka et Takeuchi, 1997, p. 254). Bretonès et Saïd (2006) proposent d'aller plus loin en donnant aux managers intermédiaires l'autorité nécessaire pour générer des changements dans les pratiques de gestion sans attendre la haute direction. Ces derniers estiment, en effet qu'un pouvoir trop centralisé nuit à l'apprentissage organisationnel.

Formation, sensibilisation et compétence

La norme ISO 14001 fait très peu mention de la gestion ou de la création de connaissances. Selon l'article A.4.2 (ISO 14001, 2004), la connaissance est « acquis[e] ou amélioré[e] par la formation initiale, la formation professionnelle ou l'expérience professionnelle » (p.15). Il s'agit ici d'un élément assez peu développé dans la norme. Cela laisse de l'espace pour la mise en place d'autres systèmes de gestion ou de création de connaissances. La spirale de création de connaissances organisationnelles sous-tendue par les processus de socialisation, de combinaison, d'extériorisation et d'internalisation proposé par Nonaka et Takeuchi (1997) en

offre, selon nous, une représentation plus complète et plus pertinente qui pourrait être un complément pertinent à un système de gestion de type ISO 14001.

Communication

À l'instar de Nonaka et Takeuchi (1997), Bretonès et Saïd (2006) recommande, afin de favoriser la création de connaissances organisationnelles de confronter un groupe d'individus ayant des connaissances tacites variés à l'environnement externe de l'entreprise.

La norme ISO 14001 ne s'oppose pas à la mise en place de ces équipes que Nonaka et Takeuchi appellent le « champ d'interaction à haute densité sur la ligne de front » (p. 251). Au contraire la norme ISO 14004 (2004) invite les entreprises à échanger et à coopérer avec les autres acteurs du marché sur lequel elle est présente.

Documentation et contrôle de la documentation

L'une des conditions à prendre en compte lors de la définition des pratiques de communication et de documentation du système de gestion environnementale est la nécessité de la redondance de l'information en vue de la création de connaissances.

La redondance invite, en effet, par un partage de l'information au niveau global et donc par un dépassement des niveaux hiérarchiques, à plus de dialogue et de communication dans les organisations. Cela permet, comme nous l'indiquent Nonaka et Takeuchi, de créer un « terrain cognitif commun » (1997, p.32) entre les employés et facilite ainsi l'échange d'informations tacites. Par cet échange, la redondance permet de donner du sens à l'information et d'en faire une connaissance. En effet, plus l'information est partagée entre les individus, plus elle a de chances de prendre du sens pour l'organisation. La redondance permet aussi d'assurer plus largement le partage des connaissances tacites et facilite, du même coup, le processus d'intériorisation par les employés.

2.3.2.3 Revue de direction et amélioration continue

À l'instar d'Agyris et Schön (1978), Oubrich (2007) et de Nonaka et Takeuchi (1997) nous estimons que la correction des erreurs à un niveau local (individu, équipe), ne peut donner lieu à un apprentissage organisationnel. Ce processus de correction doit franchir les dimensions ontologiques et donner lieu à un apprentissage organisationnel. Ce processus, appelé apprentissage en double boucle permet la transformation des processus de gestion à un niveau organisationnel. On retrouve cette nécessité dans la norme ISO 14004 (2004). Cette dernière indique qu'il « convient que l'organisme passe en revue périodiquement, et qu'il améliore de façon continue, son système de management environnemental » (art. 4.6 p.35). La revue de direction a alors pour but d' « évaluer la pertinence, l'adéquation et l'efficacité de son système ». C'est le processus d'amélioration continue qui est réellement moteur du changement organisationnel et donc de l'apprentissage en double boucle dans un système de gestion environnementale de type ISO 14001, ainsi :

Lorsque des axes d'amélioration ont été identifiés, il convient de les évaluer pour déterminer quelles actions mettre en œuvre. Il convient que les actions d'amélioration soient planifiées et que les modifications du système de management environnemental soient mises en œuvre selon ces plans. (ISO 14004, art. 4.6.2.2, 2004, p. 37)

La revue de direction et le processus d'amélioration continue soutiennent donc la mise en œuvre d'un apprentissage en double boucle en permettant de corriger et d'améliorer le système de gestion dans son ensemble en modifiant ses processus de fonctionnement.

2.3.3 Les points d'ancrage de la création de connaissances et de la gestion participative

Cette partie a pour objectifs de synthétiser les éléments précédemment présentés. Le tableau 2.6 présente les points d'ancrage des éléments de création de connaissances et de gestion participative au sein de la norme ISO 14001 (2004) et de ses lignes directrices ISO 14004 (2004). Cette présentation synthétique a pour objectif d'aider le lecteur à saisir l'articulation possible de ces différents éléments.

Tableau 2.5 Points d'ancrage des éléments de création de connaissances et de gestion participative au sein de la norme ISO 14001 (2004) et d'ISO 14004 (2004)

Composantes de la Norme ISO 14001			
Étape	Composante	Éléments de création de connaissances	Éléments de management participatif
Engagement et planification	Engagement de la haute direction	-Condition à la création de connaissances organisationnelles (Nonaka et Takeuchi, 1997)	-Condition à la gestion participative (Bouteiller, 1993; Richardson, 1985)
	Politique environnementale	-Création d'une vision des connaissances (Nonaka et Takeuchi, 1997)	
	Objectifs et cibles environnementaux		-La norme ISO 14001 (2004) encourage à consulter les parties prenantes lors de l'établissement des cibles et objectifs environnementaux
Mise en œuvre	Structure et responsabilités	-Diversité au sein des équipes de travail (Milliken et Martins, 1996; Nonaka et Takeuchi, 1997) -Développement d'un équipage de connaissances (Nonaka et Takeuchi, 1997) -Autonomie des salariés (Nonaka et Takeuchi, 1997) -Management milieu-haut-bas/managers intermédiaires (Bretonès et Saïd, 2006; Nonaka et Takeuchi, 1997)	
	Formation, sensibilisation et compétence	-Processus de socialisation, de combinaison, d'extériorisation et d'internalisation (Nonaka et Takeuchi, 1997)	
	Communication	-Champs d'interaction à haute densité sur la ligne de front (Bretonès et Saïd, 2006; Nonaka et Takeuchi, 1997)	-La norme ISO 14001 insiste sur la nécessité de « recevoir, documenter et répondre aux communications pertinentes des parties intéressées » (ISO 14001, 2004, art 4.3, p. 15)

Tableau 2.5 : Points d'ancrage des éléments de création de connaissances et de gestion participative au sein de la norme ISO 14001 (2004) et d'ISO 14004 (2004) - suite

Composantes de la Norme ISO 14001			
Étape	Composante	Éléments de création de connaissances	Éléments de management participatif
Mise en œuvre (suite)	Documentation et contrôle de la documentation	<ul style="list-style-type: none"> -Redondance de l'information (Nonaka et Takeuchi, 1997) -Création d'un "terrain cognitif commun" (Nonaka et Takeuchi, 1997, p. 32) -Processus d'intériorisation (Nonaka et Takeuchi, 1997) 	
Revue de direction et amélioration continue	Revue de direction	<ul style="list-style-type: none"> -Apprentissage en double boucle (Agyris et Schön, 1978; Oubrich 2007; Nonaka et Takeuchi, 1997) 	

Tableau 2.5 : Points d'ancrage des éléments de création de connaissances et de gestion participative au sein de la norme ISO 14001 (2004) et d'ISO 14004 (2004) - suite

Éléments transversaux			
Éléments/outils de création de connaissances et de gestion participative	Composante	Éléments de création de connaissances	Éléments de management participatif
Réseaux verts	Transversale	-Apprentissage croisé (Hatchuel, 2000) -Rupture dans la routine organisationnelle/processus de fluctuation (Nonaka et Takeuchi, 1997)	-Participation des parties prenantes internes et externes
Participation des salariés	Transversale		-Participation des parties prenantes internes
	Comité environnemental	-Combinaison (Nonaka et Takeuchi, 1997)	-Participation des parties prenantes internes (Boiral, 1996)
	Rédaction des procédures	-Processus de socialisation et d'extériorisation (Hatchuel, 1999; Nonaka et Takeuchi, 1997; Reverdy, 2005)	-Participation des parties prenantes internes
Dynamique essais-erreurs	Transversale	-Processus de développement de nouveaux produits (Nonaka et Takeuchi, 1997) -Apprentissage réflexif (Carbonnel et Roux, 2006)	
Structure Hypertexte	Task Force	-Création de connaissances (Nonaka et Takeuchi, 1997)	
	Structure hiérarchique	-Acquisition, accumulation et exploitation des connaissances (Nonaka et Takeuchi, 1997)	
	Base de connaissances	-Recatégoriser et/ou recontextualiser les connaissances (Nonaka et Takeuchi, 1997)	

Conclusion et question de recherche

L'analyse de la littérature managériale, dans le cadre de ce travail de recherche s'est déroulée en deux temps.

Tout d'abord, elle fut axée sur l'analyse intrinsèque de la norme et de ses fondements théoriques. À travers cette analyse, l'essence managériale traditionnelle de la norme fut mise en exergue. Tirant sa structure à la fois de concepts fayolistes, wébériens et tayloristes, la norme ISO 14001 se présente comme un outil de gestion résolument ancré dans la vision rationaliste du fonctionnement organisationnel. Cependant, la norme ISO 14001 reste flexible et ne ferme pas la porte à d'autres systèmes de gestion. C'est dans la stratégie d'intégration et dans l'interprétation de la norme que repose sa flexibilité

Dans un deuxième temps nous avons vu l'importance de mettre en place un système de gestion environnementale participatif créateur de connaissances et accordant un intérêt certain autant aux connaissances explicites qu'aux connaissances tacites. Les savoir-faire tacites avaient en effet tendance à être oubliés par les exigences de la norme ISO 14001. Or, ces derniers peuvent se révéler particulièrement importants dans les affaires environnementales quotidiennes (Boiral, 1996). Ils « constitu[ent] souvent une source d'informations très riche et peu exploitée pour mieux comprendre l'impact de certaines émissions, proposer des améliorations pour y remédier ou pour prendre des mesures rapides en cas de déversement accidentel. » (Boiral, 1996, p: 482). Les avantages du couplage d'un système de gestion environnementale avec les pratiques de création de connaissances organisationnelles et de gestion participative sont les suivants :

- Mettre l'humain au centre du système de gestion
- Donner un caractère innovant et innovateur au SGE tout en facilitant et en dynamisant l'amélioration continue
- Faciliter et améliorer l'adaptation de l'entreprise aux évolutions de son environnement
- Impacter positivement la motivation, la productivité et la satisfaction des employés
- Faciliter la construction commune et la diffusion de la culture d'entreprise
- Rendre possible, pour les acteurs étant au plus près des procédés et des opérations susceptibles d'avoir des impacts environnementaux d'agir de manière plus rapide et mieux adaptée, notamment en cas de dysfonctionnement.

Bien que la norme ISO 14001 soit bâtie sur des bases de management traditionnel plutôt rigides, il n'en demeure pas moins que sa mise en œuvre est adaptable et ouverte aux théories plus modernes de management. Il est ainsi possible, bien que ce ne soit pas dans l'esprit d'ISO

14001, de construire un système de gestion participatif et créateur de connaissances. Il s'agit donc pour une entreprise de façonner son système de gestion environnementale en y intégrant d'autres pratiques de gestion. À travers les théories de création de connaissances organisationnelles et de gestion participative, nous avons montré l'importance de dépasser les bases managériales de la norme et ainsi de mettre en place dans les entreprises des systèmes de gestion environnementale correspondant aux attentes modernes de management.

La création de connaissances organisationnelles et la gestion participative sont intimement liées. En effet, comme nous l'avons vu, la mise en place d'une spirale de création de connaissances suppose en premier lieu un processus de « socialisation ». De plus, certains auteurs reconnaissent d'ailleurs qu'une hiérarchie trop marquée, alliée à une redistribution inéquitable des profits et à une vision instrumentale de l'être humain constitue un frein à la créativité et à la capacité d'adaptation des employés (Aktouf, 2002; Altlan, 1972 et 1985; Clegg, 1975; Varela, 1980; Weitzman 1986; Morgan, 2007; Villette, 1988; Depree, 1989). Rappelons que ces éléments sont nécessaires au bon fonctionnement du processus d'amélioration continue qui constitue le cœur d'un système de gestion environnementale de type ISO 14001.

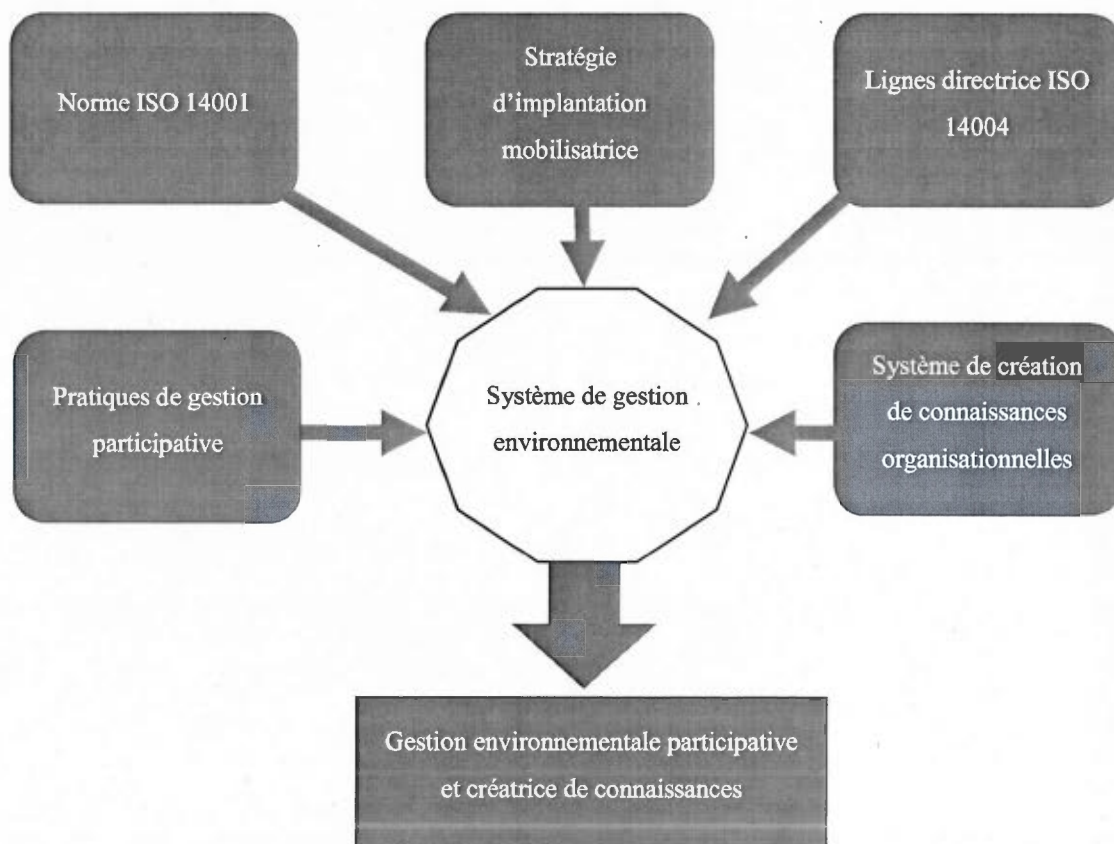
La mise en place d'un système de gestion participatif et d'une spirale de création de connaissances dans le cadre de la norme ISO 14001 suppose également de passer d'une vision mécaniste à une vision organique de la structure de l'entreprise. La structure organique suppose en effet, une capacité d'ajustement importante et permet de sortir de la vision ultra-rationalisée de l'entreprise. Celle-ci doit être permise par une communication informelle et multidirectionnelle, c'est-à-dire qui peut se faire facilement entre les niveaux hiérarchiques, mais aussi entre employés d'un même rang (communication horizontale et verticale). Cette communication requiert une structure souple de l'organisation (Tebourbi, 2000). Cette structure communicationnelle souple n'est pas incompatible avec une structure hiérarchique (Nonaka et Takeuchi, 1997). Cette association est représentée par ce que Nonaka et Takeuchi appellent « organisation hypertexte ».

La problématique centrale de ce mémoire porte donc sur l'articulation de trois modèles de management à priori différents, la gestion environnementale, la gestion participative et la création de connaissances organisationnelles. Nous cherchons à mettre en valeur la complémentarité de ces modèles à travers la question de recherche suivante :

comment une entreprise certifiée ISO 14001 met en place une gestion participative et stimule la création de connaissances en matière de gestion environnementale ?

La figure 2.4 illustre les éléments déterminants dans la mise en place d'un système de gestion environnementale participatif et créateur de connaissances.

Figure 2.4 : Les éléments déterminants dans la mise en place d'un système de gestion environnementale participatif et créateur de connaissances.



CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE

Les concepts théoriques présentés précédemment dans ce mémoire nous offrent une grille de lecture des informations recueillies sur le terrain. Nous avons pu, grâce à une structure méthodologique rigoureuse, que nous présentons ici, produire des résultats fiables.

Nous ferons, dans un premier temps un rappel de la question de recherche. Ensuite, nous présenterons notre positionnement épistémologique afin de préciser notre approche méthodologique. Puis, nous aborderons les questions relatives à notre étude de cas unique et aux critères de choix du terrain de recherche et détaillerons notre collecte de données. Enfin, nous aborderons les questions d'éthique du travail de recherche entrepris.

3.1 Rappel de la question de recherche

Nous avons débuté ce mémoire en nous interrogeant sur les fondements théoriques de la norme en gestion environnementale ISO 14001. Nous sommes tout d'abord revenu sur le contexte historique de création de la norme et l'avons replacé dans le cheminement global de la sensibilisation progressive des entreprises aux questions environnementales. Puis, nous avons remarqué que la norme ISO 14001 découlait d'autres initiatives en matière de gestion responsable comme le Programme de Gestion Responsable^{MD} ou encore le Système Européen de Management Environnemental et d'Audit (SMEA). Nous avons ensuite exploré les théories traditionnelles et formelles du management et les avons confrontées à la structure et aux contenus du système de gestion proposé par la norme ISO 14001. Nous avons ainsi constaté que la norme ISO 14001 s'appuie, de manière implicite, sur un système tayloriste procédurier, mais aussi sur des principes fayolistes et weberiens. Ces bases théoriques, si elles permettent à la norme ISO 14001 de s'appliquer avec plus ou moins d'aisance à un grand nombre d'entreprises basées sur ces pratiques, ont pour désavantage de ne pas reconnaître la place et l'importance de l'humain dans l'entreprise. Nous nous sommes alors interrogés sur ce que les théories modernes de management proposaient pour atteindre cet objectif. Nous avons ainsi vu que, depuis une quarantaine d'années, les théories managériales se concentrent sur une prise

en compte de l'humain dans l'entreprise. Nous avons constaté, à travers la littérature, et notamment avec l'exemple des théories participatives et celui des théories de création de connaissances organisationnelles que cette prise en compte de l'humain et de ses capacités communicatives et cognitives peut apporter des éléments importants à un système de gestion. Enfin, nous nous sommes demandé, en quoi les théories modernes de gestion pouvaient être bénéfiques à un système de gestion de type ISO 14001. Pour ce faire, nous nous sommes interrogé sur la compatibilité entre un tel système de gestion et un mode de management participatif créateur de connaissances. Ensuite nous sommes revenu sur les avantages que pouvaient constituer de tels apports à la norme ISO 14001. Ce cheminement nous a amené à poser la question de recherche suivante : **comment une entreprise certifiée ISO 14001 met en place une gestion participative et stimule la création de connaissances en matière de gestion environnementale ?**

Afin de stimuler la création de connaissances organisationnelles Nonaka et Takeuchi (1997) nous suggèrent des pratiques de gestion qui respectent certains critères. Il était donc indispensable, afin de répondre à la question de recherche ci-dessus, de s'interroger sur l'essence managériale de la norme ISO 14001. En effet, cela a permis de constater théoriquement la compatibilité entre la structure de la norme ISO 14001 et la recherche d'une stimulation du processus de création de connaissances organisationnelles.

Nous avons ainsi constaté que la structure managériale de la norme ISO 14001 prend racine dans les théories de l'organisation scientifique du travail et dans les principes de l'administration de Fayol. De plus, les pratiques de gestion prônées sont proches des pratiques bureaucratiques telles que les décrit Weber. Cette essence traditionnelle de la norme, lui permet de s'adapter aisément aux pratiques de gestion d'un grand nombre d'organisations. Cependant, ces théories traditionnelles comportent également des limites que les théories plus modernes de management peuvent aider à atténuer.

Après avoir constaté l'essence managériale traditionnelle de la norme ISO 14001 et en avoir indiqué les limites, nous avons donc exploré les théories de gestion plus modernes. Nous avons ainsi pu mettre en exergue le fait que les théories de management participatif et de création de connaissances organisationnelles constituent des apports intéressants en matière de gestion environnementale. Ainsi, le principe d'amélioration continue constituant le cœur de la norme

ISO 14001 peut être renforcé de manière importante par la pratique d'un management participatif et par la stimulation de création de connaissances organisationnelles.

Nous avons, dans notre partie théorique, confronté la structure théorique plutôt traditionnelle de la norme ISO 14001 et la notion de spirale de création de connaissances organisationnelles telle que la présente Nonaka et Takeuchi (1997). Nous avons ainsi constaté que ces théories, bien que fortement différentes, peuvent se combiner. Nous avons enfin cherché, dans notre analyse de terrain à explorer dans la pratique comment les entreprises conçoivent la compatibilité entre l'application des exigences d'un système de gestion ISO 14001 et la stimulation de la création de connaissances organisationnelles.

3.2 L'approche méthodologique

Pour la réalisation du présent projet de recherche, nous avons choisi une approche exploratoire de la construction de connaissances. Il s'agissait ici de répondre à

l'intention initiale du chercheur de proposer des résultats théoriques novateurs, c'est-à-dire de créer de nouvelles articulations théoriques entre deux concepts et/ou d'intégrer de nouveaux concepts dans un champ théorique donné (Charreire et Durieux, 2003, p. 59).

Notre recherche a porté sur la norme ISO 14001 à laquelle nous avons tenté d'articuler les théories de création de connaissances et le concept de gestion participative, eux-mêmes étant intimement liés. Notre étude se veut originale car beaucoup de travaux de recherche ont porté sur la norme ISO 14001, d'autres sur la création de connaissances organisationnelles, mais aucune, à notre connaissance, n'a eu comme objet l'analyse de la mise en place d'un système de gestion de type ISO 14001 tout en promouvant les principes de la gestion participative et de la spirale de création de connaissances organisationnelles¹⁸.

Charreire et Durieux (2003) nous précisent que deux logiques sont possibles dans le cadre d'une recherche exploratoire : la logique inductive et la logique abductive. La première faisant écho aux lois, à une constante, alors que la seconde apporte un caractère explicatif qui n'a pas

¹⁸ Au sens où l'entendent Nonaka et Takeuchi (1997)

force de loi, mais qui tend à s'en approcher (Charreire et Durieux, 2003). En sciences sociales c'est la logique abductive qui s'impose puisque ici, comme en management,

l'objectif n'est pas réellement de produire des lois universelles, mais plutôt de proposer de nouvelles conceptualisations théoriques valides et robustes, rigoureusement élaborées (Charreire et Durieux, 2003, p. 61).

Notre démarche de recherche a donc été exploratoire, et abductive. Il était enfin important de distinguer les recherches exploratoires empiriques et théoriques (Charreire et Durieux, 2003). La première s'apparente à une démarche inductive, cherchant à dégager des principes théoriques d'une situation observée. La seconde est plus proche de la démarche déductive. Elle cherche à mettre en lien des théories existantes afin de « parfaire une explication incomplète » ou d'« avancer une autre compréhension des choses » (Charreire et Durieux, 2003, p. 68), c'est là notre objectif. En tentant d'articuler des théories existantes, dans ce mémoire, nous avons donc effectué une recherche exploratoire de type théorique.

La complexité de l'objet étudié et le type de méthodologie utilisé (recherche exploratoire théorique suivant une logique abductive) nous ont amené à privilégier une approche qualitative. En effet, cette dernière est particulièrement adaptée pour rendre compte des environnements complexes et permet d'étudier les différentes dimensions qui le compose (Flick et al., 2004; Charreire et Durieux, 2003). Elle permet ainsi d'apporter une vision globale d'une situation tout en faisant ressortir les processus la sous-tendant. Précisons qu'une recherche qualitative a comme limite l'explication d'un contexte particulier (Baumard et Ibert, 2003) et est donc difficilement généralisable statistiquement. Cependant, la présente recherche n'a pas pour objectif une généralisation statistique s'appuyant sur un échantillonnage de population, mais sur une inférence analytique induite par l'articulation des théories et par le type de collecte de données choisi (Navarro-Flores, 2007) portant sur l'approfondissement et la compréhension d'un phénomène à partir d'un cas particulier. Il en découle l'absence d'hypothèses et la mise en valeur de liens conceptuels qui peuvent être qualifiés de « propositions valides » (Charreire et Durieux, 2003).

La validité externe du travail de recherche porte d'ailleurs principalement sur cette capacité de généralisation de l'étude. Bien que l'étude de cas unique amenuise fortement la capacité de généralisation d'une recherche, il est possible de respecter quelques règles afin de permettre une certaine comparabilité avec d'autres cas. Selon Gagnon (2005) il est particulièrement important de porter son attention sur les particularités du terrain de recherche choisi afin

d'éviter d'obtenir des résultats à caractère idiosyncrasiques. Il faut également s'assurer que le site n'ait pas fait l'objet d'un nombre trop important d'études et que le cas soit reproductible dans le temps (Gagnon, 2005). Nous avons porté ainsi, à travers ce travail de recherche, un regard approfondi sur les caractéristiques particulières du terrain, mais aussi de son environnement. Nous avons également choisi un site ayant fait l'objet d'un nombre limité de travaux de recherche. Enfin, nous nous sommes assurés, à travers une question de recherche et une méthodologie adaptée que le présent travail de recherche soit reproductible dans le temps. Dans le cadre de ce mémoire, nous avons cherché à mettre en relation la mise en œuvre de la norme ISO 14001 et les théories de création de connaissances et de management participatif à travers une démarche exploratoire abductive et théorique. Nous avons ensuite cherché à confronter ces théories à une situation organisationnelle définie. Cette situation organisationnelle sous-tend une structure sociale particulière et a des processus sociaux propres à elle-même. La méthode qualitative nous a donc permis d'analyser en profondeur les tenants et les aboutissants de notre question de recherche.

3.3 L'étude de cas

Pour analyser l'application de la norme et sa compatibilité avec les pratiques de management participatif et de création de connaissances organisationnelles nous avons privilégié l'étude de cas. À l'instar de Woodside et Wilson (2003) nous avons considéré cette dernière comme une

méthode de recherche [étant] appropriée pour la description, l'explication, la prédiction et le contrôle de processus inhérents à divers phénomènes, que ces derniers soient individuels, de groupe ou d'une organisation» (Woodside et Wilson, 2003 in Gagnon, 2005, p. 2).

L'étude de cas permet également de vérifier ou d'infirmer une théorie (Woodside et Wilson, 2003). Yin (2003) et Gagnon (2005) nous précisent que l'étude de cas est appropriée lorsque l'expérience des acteurs et le contexte dans lequel elle s'inscrit constituent un élément primordial de la compréhension du phénomène étudié.

Nous avons cherché, dans le présent travail de recherche à décrire et à expliquer les phénomènes de l'application de la norme ISO 14001, de création de connaissances et de gestion participative en contexte entrepreneurial. Plus précisément, nous avons cherché à comprendre

la compatibilité entre les activités d'une entreprise engagée dans des pratiques de gestion environnementale de type ISO 14001 et la mise en place de pratique de management participatif, mais également avec la mise en place pratique d'une spirale de création de connaissances. Bien que la norme ISO 14001 se veuille applicable à tout type d'organisation, le succès de pratique de gestion participative et la mise en place d'une spirale de création de connaissances semblent intimement liés au contexte organisationnel ainsi qu'à l'expérience des acteurs y participant. L'étude de cas selon les principes énoncés plus haut est donc adaptée au travail de recherche engagé dans le cadre de ce mémoire.

Il nous appartenait cependant d'appuyer notre stratégie méthodologique sur des bases théoriques solides. Pour cela, Benbasat et al. (1983), proposent de confronter les questions de recherche à une série de questions. L'étude de cas est la méthode adaptée à un travail de recherche si l'on peut répondre de manière positive aux questions suivantes :

1. Le phénomène qui est l'objet d'intérêt doit-il être étudié dans son contexte naturel pour être vraiment compris?
2. Faut-il mettre l'accent sur les événements contemporains dans l'étude de cette problématique?
3. La connaissance du phénomène peut-elle être acquise sans avoir à contrôler ou à manipuler les sujets ou les événements en cause?
4. La base théorique qui existe au sujet de la problématique sous étude comporte-t-elle des éléments non expliqués? (Benbasat et al., 1983, p.372, in Gagnon, 2005, p. 16).

Premièrement, notre travail de recherche, étant en grande partie centré sur l'humain en organisation, notamment en ce qui concerne la création de connaissances et la participation, il devait être étudié dans son contexte pour être compris.

Deuxièmement, nous nous sommes axé sur des outils et théories relativement récents. Ainsi, bien que la norme ISO 14001 repose sur des théories anciennes de management, elle a été éditée pour la première fois en 1996. La théorie de spirale de création de connaissances a été, quant à elle, mise sur le devant de la scène par Nonaka et Takeuchi en 1997. Il s'agit donc d'éléments récents pouvant justifier l'utilisation de la méthode de l'étude de cas.

Troisièmement, la connaissance du phénomène pouvait être acquise sans avoir à contrôler ou à manipuler les sujets ou les événements en cause car il s'agissait ici de décrire et d'expliquer des phénomènes sociaux principalement reliés aux interactions entre les salariés de l'entreprise. Toute manipulation serait venue biaiser le processus de recherche (Gagnon, 2005) et aurait apporté une part de subjectivité supplémentaire.

Enfin, il semble que le lien possible entre la norme ISO 14001 et la création de connaissances organisationnelles n'avait jamais été étudié à la lumière de la spirale de création des connaissances au sens où l'entendent Nonaka et Takeuchi (1997). La gestion participative dans le cadre de la norme précédemment citée a quant à elle été succinctement abordée par Boiral (1996). Ce dernier nous invite d'ailleurs dans ce même ouvrage à explorer davantage cette relation.

Cette grille de lecture des questions de recherche nous permet d'affirmer que l'étude de cas est bien adaptée à notre travail de recherche.

Il existe, selon Yin (2003), deux grands types d'étude de cas : l'étude de cas unique et l'étude de cas multiples. L'étude de cas unique est couramment choisie pour vérifier une théorie (Fraser, 2009) et permet une étude approfondie du contexte dans lequel s'inscrit l'objet étudié (Gagnon, 2005). La principale limite de ce type de démarche est l'impossibilité de généralisation. Remarquons que cette limite est aussi posée par le caractère qualitatif de notre étude. L'étude de cas quantitative, quant à elle, permet, après analyse de plusieurs cas représentatifs de tirer des conclusions plus globales.

Étant donné l'objectif de notre recherche et le caractère qualitatif de celle-ci, nous avons opté pour l'étude de cas unique. Précisons que l'étude de cas unique nous a permis d'assurer une étude suffisamment approfondie et ainsi de ne pas biaiser les résultats de notre recherche à l'instar de ce que conseillent Dyer et Wikins (1991). L'étude de cas unique nous a permis de vérifier la compatibilité de la norme ISO 14001 avec les pratiques de management participatif et la mise en place d'une spirale de création de connaissances dans un contexte donné, tout cela de manière rigoureuse et approfondie.

3.4 Sélection du cas

Ce projet de recherche a nécessité, pour qu'il ne soit pas caduc, d'enquêter dans une organisation s'investissant réellement dans le développement durable. En effet, bien que de nombreuses entreprises s'engagent en gestion environnementale et se prévalent de la certification ISO 14001, seulement une partie d'entre elles cherchent réellement à améliorer leurs pratiques environnementales et s'en donnent les moyens. Il s'agissait également,

notamment pour assurer la validité du travail de recherche, de choisir un site où un nombre limité de travaux de recherche avaient été menés.

Le terrain choisi pour mener ce travail de recherche est l'usine Reno de Medici de Blendecques (Nord-Pas-de-Calais, France). Il s'agit d'une usine certifiée ISO 14001 employant deux cents trois (203) personnes.

Depuis 2008, le site de Blendecques a été cédé au groupe Reno de Medici, dont Cascades Inc. détient 30% des actions. Cependant, c'est à l'entreprise québécoise que l'on doit la mise en place des pratiques de gestion environnementale sur ce site. La culture d'entreprise au sein de l'usine de Blendecques est encore fortement attachée à celle de Cascades Inc. qui, au regard du grand nombre d'initiatives et de distinctions en matière de gestion environnementale et plus largement de développement durable, est garante d'une forte implication de l'usine dans les questions environnementales.

Plusieurs critères ont ainsi été retenus pour le choix de terrain :

- Entreprises réellement investies dans le développement durable
- Site certifié ISO 14001
- Entreprise donnant une importance particulière à ses ressources humaines et à son savoir-faire
- Entreprise de dimension internationale

À travers ses différentes initiatives en développement durable et sa dimension internationale, Cascades Reno De Medici fut un terrain idéal pour nos investigations. Notre collaboration dans ce travail de recherche s'est inscrite dans le cadre du partenariat entre l'entreprise et la Chaire de Développement Durable et de Responsabilité Sociale (CRSDD).

Des raisons personnelles ont également guidé notre choix de terrain. Notre attention a été particulièrement portée vers l'usine de Blendecques (France, Pas-de-Calais). En effet, étant originaire d'une ville limitrophe nous avons une bonne connaissance des enjeux présents dans cette région. Travailler sur le site de Blendecques a donc apporté une crédibilité supplémentaire à notre travail de recherche.

3.5 Collecte de données

À l'instar de ce que conseillent plusieurs ouvrages en méthodologie (Pires, 1997; Laperrière, 1992; Flick, 2004), nous avons choisi de multiplier nos sources d'informations. Dans notre étude de cas, nous avons utilisé trois types de sources : l'analyse documentaire, l'observation et l'entrevue (Laperrière, 1992). La multiplication des sources, par le biais d'un processus de triangulation, permet d'améliorer la validité interne et externe de la recherche (Flick, 2004). Ensuite, cela permet d'analyser de façon approfondie un phénomène social par l'acquisition d'un grand nombre d'informations sur ce dernier (Flick, 2004; Laperrière, 1992).

3.5.1 Analyse documentaire

Le recueil d'informations a commencé par l'exploitation de sources d'informations secondaires. Nous entendons par source d'informations secondaires les documents de synthèse tirant leurs sources d'informations primaires. Il s'agit, par exemple, des études de site, des programmes environnementaux, mais aussi des enregistrements réalisés dans le cadre des exigences de la norme ISO 14001.

Une source secondaire d'informations induit, en général, une part de subjectivité plus importante qu'une source primaire. En effet, la source secondaire ayant déjà fait l'objet d'un traitement humain, son auteur a de manière volontaire ou non, biaisé la neutralité des informations recueillies. La multiplication des sources de données nous a aidé à limiter cette subjectivité.

3.5.2 Les entrevues semi-dirigées

Une partie des données récoltées pour ce travail de recherche sont issues d'entrevues, c'est-à-dire d'une

interaction verbale entre des personnes qui s'engagent volontairement [...] afin de partager un savoir d'expertise, et ce, pour mieux dégager conjointement une

compréhension d'un phénomène d'intérêt pour les personnes en présence (Savoie-Zajc, 2003, p. 295 in Friser, 2009, p. 98).

Les entrevues sont des techniques d'enquêtes plus ou moins dirigées par le chercheur. Distinguant l'entretien semi-directif, l'entretien centré et l'entretien compréhensif, Quivy et Van Campenhoudt (2006) nous précisent tout de même que c'est l'entretien semi-dirigé qui est le plus utilisé en recherche sociale. Ce dernier semble un bon compromis n'étant ni complètement ouvert ni trop canalisé (Quivy et Van Campenhoudt 2006, p. 174). L'entretien semi-dirigé peut se définir de la manière suivante :

L'entrevue semi-dirigée consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche. Grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec l'interviewé (Savoie-Zajc, 2003, p. 296 in Friser, 2009, p. 99).

Ce type de méthode convient particulièrement pour acquérir une compréhension approfondie d'un phénomène comme «la reconstitution d'un processus d'actions, d'expériences ou d'événements» (Quivy et Van Campenhoudt; 2006, p. 175).

Nous nous sommes appuyé sur un guide d'entrevue divisé en trois parties : renseignements personnels, responsabilités au sein de l'entreprise, ISO 14001, participation et création de connaissances organisationnelles (cf. appendice E). Les thèmes abordés nous ont permis de recueillir sur le terrain, des informations primordiales afin de les confronter à la théorie. Les renseignements personnels abordés dans un premier temps ont permis de mettre en confiance l'interviewé et de mieux situer sa position dans l'entreprise. Le second thème avait pour but de mettre en exergue les responsabilités de l'interviewé et de son département au sein de l'entreprise. Enfin, le dernier thème abordé nous a plongé au cœur du sujet, à savoir la norme ISO 14001, la participation et la création de connaissances. Le temps alloué à cette dernière partie d'entretien fut plus conséquent que celui alloué aux autres parties. À la fin de chaque entretien nous demandions à l'interviewé si il avait des éléments à ajouter quant aux thèmes abordés. Chaque entrevue fut également suivie d'un échange « hors enregistrement » permettant bien souvent de faire ressortir des éléments primordiaux pour notre recherche.

Le guide nous a ainsi permis de cadrer l'entrevue par rapport aux éléments que l'on souhaitait faire ressortir. Ce support contenait une série de thèmes et de questions devant être abordés durant l'entrevue. Il ne constituait pas un document restrictif. Ainsi, nous étions libres de suivre

ou non le guide d'entretien et nous avons pu mener, à notre guise, le dialogue suivant les intérêts de la recherche. Cela nous a permis d'exploiter le mieux possible les interactions avec les interviewés, de creuser les points qui semblaient intéressants, même si ce n'est pas prévu par le guide d'entretien (Quivy et Van Campenhoudt; 2006). Le guide d'entrevue utilisé pour la présente recherche est consultable en appendice E.

Précisons enfin, à l'instar de ce que préconisent Dabène (1985) et Jaccoub et Mayer (1997) qu'il fut indispensable de distinguer les faits et le discours. En d'autres mots, il fallu prendre en compte le fait que les informations recueillies lors des entretiens pouvaient différer de la réalité. L'analyse de discours fut donc complétée par une observation directe afin d'apporter une plus grande objectivité.

3.5.3 L'observation directe

Afin de compléter la triangulation des données nous avons choisi l'approche de l'observation directe. Cette dernière peut se réaliser de deux manières différentes. Il peut s'agir d'une observation objective ou d'une observation participante (Laperrière, 1992). Si la première consiste à observer de façon assez distante la population étudiée, et cherche donc à tendre vers une certaine objectivité, la seconde, quant à elle, consiste en une véritable interaction entre le chercheur et cette population induisant, de ce fait une plus grande subjectivité (Laperrière, 1992; Friser, 2009).

Nous avons choisi, dans le cadre de ce travail de recherche d'utiliser la méthode de l'observation objective. Ce type d'observation consistait à réaliser un travail descriptif, de notre part, tout en faisant ressortir les éléments tacites de la situation observée (Fraser, 2009; De Walt et De Walt, 2002).

Il s'agissait principalement d'observer, dans l'usine les interactions entre les employés et d'assister à certaines réunions. Les observations étaient retranscrites sur un journal de bord. Nous présenterons plus tard ce dernier.

3.6 Analyse de discours

Après avoir retranscrit fidèlement les différentes interviews sous forme de verbatim, nous nous sommes livrés à une analyse de contenu. Cette analyse a permis d'exploiter les interviews dans le cadre de ce travail de recherche. L'analyse de contenu peut se définir de la manière suivante :

L'analyse de contenu repose sur le postulat que la répétition d'unités d'analyse de discours (mots, expressions ou significations similaires, phrases, paragraphes) révèle les centres d'intérêt, les préoccupations des auteurs du discours. Le texte (document écrit ou retranscription de discours ou d'entretien) est découpé et ordonné en fonction des unités d'analyse que le chercheur a choisi d'étudier, selon une méthodologie très précise de codage. Les différentes unités d'analyse sont ensuite classées dans un nombre restreint de catégories liées aux objectifs de recherche et sur lesquelles porteront les analyses. (Allard-Poesi et al., 2003, p.493-494).

Afin d'analyser les entrevues, nous avons réalisé ainsi un travail de codification. Ce travail nous a permis de grouper et de classer les différents éléments ressortant de l'analyse des entrevues (Deslauriers, 1991). La codification se compose de deux étapes : le découpage en unités d'analyse et la catégorisation de ses dernières.

Nous n'avons pas cherché à réaliser une analyse statistique des entrevues, mais bien à faire ressortir les articulations entre les concepts abordés par le répondant. En ce sens, les unités d'analyse définies ne pouvaient se limiter à un simple mot ou à une simple phrase et étaient plutôt de l'ordre du paragraphe, voire de plusieurs paragraphes. Il importait que ce découpage puisse correspondre à une catégorisation certaine. Cette dernière, quant à elle devait répondre à cinq critères: elle ne devait pas superposer de niveaux d'analyse, elle devait être cohérente, les catégories devaient être mutuellement exclusives et être exhaustives, enfin elles devaient correspondre aux objectifs de la recherche (Allard-Poesi et al., 2003). À partir de cette codification, nous avons réalisé une étude qualitative de contenu permettant de remettre en contexte les différentes catégories et de faire ressortir les liens, ou l'absence de lien, entre elles. Nous avons enfin confronté ces résultats aux théories exposées dans la revue de littérature.

3.7 L'échantillonnage

La définition de l'échantillonnage des personnes à interroger a été effectuée en collaboration avec la direction administrative de l'usine et le département qualité-sécurité-environnement. Le principal critère retenu fut l'importance de l'impact du système de gestion environnementale dans le travail quotidien des salariés. En effet, un grand nombre d'opérateurs ne sont pas ou très peu concernés de manière directe par le système de gestion environnementale. Afin de pouvoir recueillir une quantité suffisante de données pertinentes, nous nous sommes donc intéressé principalement aux deux pôles de l'entreprise les plus touchés par le système de gestion environnementale, à savoir la station d'épuration et la chaufferie. Nous avons également interrogé un certain nombre de cadres et de membres de la direction impliqués dans le système de gestion environnementale. Au total ce sont huit entretiens semi-directifs qui ont été menés, d'une durée moyenne d'une heure. Le tableau 3.1 présente les entrevues en indiquant le pseudonyme de la personne interrogée, les responsabilités et la durée de l'entrevue et le nombre de pages de transcription. Pour des raisons évidentes de confidentialité, nous ne pouvons détailler plus ici la description de l'échantillonnage et nous limiterons à une distinction entre un poste d'employé (n'ayant pas de subordonné) et cadre (ayant des subordonnés) pour décrire les responsabilités des personnes interrogées

Tableau 3.1 : Données relatives aux entrevues

Pseudonyme	Responsabilité	Durée	Nombre de pages de transcription
P1	Employé	47 min	10
P2	Cadre	62 min	12
P3	Cadre	120 min	17
P4	Cadre	54 min	10
P5	Employé	46 min	10
P6	Cadre	51 min	11
P7	Cadre	65 min	12
P8	Employé	45 min	10

3.8 Journal de bord et compte rendu

À chaque visite sur le site, qu'il s'agisse d'observation directe ou d'entretiens, des notes ont été prises de manière systématique. Après chaque visite, un temps était consacré à la rédaction d'un compte rendu.

Les notes et les comptes rendus furent rédigés sur un même support, constituant ainsi un véritable « journal de bord ». Ce dernier fut un outil indispensable afin de retranscrire au mieux et de manière immédiate une quantité importante d'observations. Ainsi réunie, ces dernières furent une source importante d'informations nous permettant d'affiner et d'approfondir notre analyse.

3.9 Éthique de la recherche

Notre recherche nécessitant la participation d'êtres humains, nous nous sommes conformé aux exigences éthiques, en matière de recherche impliquant la participation de sujets humains, en vigueur de l'UQAM.

Nous avons également respecté les nécessités de volontariat et d'anonymat relatives à un travail de recherche nécessitant la participation d'êtres humains. Pour ce faire, nous avons soumis à chaque répondant un formulaire de confidentialité (en appendice F) stipulant que l'anonymat serait préservé lors de la diffusion des résultats du travail de recherche, ce document atteste aussi du consentement de chaque interviewé au travail de recherche. Afin de respecter cet engagement, nous avons utilisé des pseudonymes pour désigner les personnes interrogées. Ces pseudonymes sont sous forme de code allant de P1 à P6 pour (Personne 1 à Personne 6).

Conclusion

Ce chapitre nous a permis d'exposer la méthodologie suivie lors du travail de recherche et d'en soutenir la pertinence. Nous avons également précisé les principes éthiques auxquels nous avons souscrit tout au long de ce travail. Dans les parties suivantes, nous avons abordé l'étude

de cas de RDM Blendecques à travers une monographie de l'entreprise et la présentation des résultats des entrevues. Enfin, nous avons abordé, à travers le dernier chapitre, les conditions de la conciliation entre la norme ISO 14001 et la création de connaissances organisationnelles. Ce chapitre final a aussi été l'occasion de poser des pistes de réflexion afin d'amener RDM Blendecques à dynamiser la participation et la création de connaissances au sein de son SGE

CHAPTIRE IV

ÉTUDE DE CAS D'UNE ENTREPRISE CERTIFIÉE ISO 14001 PRODUISANT DU CARTON PLAT : L'USINE RENO DE MEDICI DE BLENDÉCQUES

Nous présenterons, dans cette partie le site de recherche exploré pour la réalisation de ce mémoire, à savoir l'usine Reno de Medici de Blendécques (Nord-Pas-de-Calais, France). Ce site produit différents types de carton plat destinés à la conception de boîtes pliantes. Afin de présenter de manière concise et pertinente ce terrain de recherche, nous commencerons par tirer les grandes lignes du marché et de l'industrie dans lequel il s'inscrit. Puis, nous présenterons le groupe Reno de Medici et le groupe Cascades, principaux actionnaires et propriétaires de l'usine. Enfin, nous aborderons, plus en profondeur, le site de production lui-même.

4.1 Présentation générale de l'entreprise

4.1.1 Une industrie en crise

L'arrivée des nouvelles technologies de l'information et de la communication n'a pas servi la cause de l'industrie papetière durant ces dernières décennies. En effet, l'usage du papier à des fins communicatives s'en est trouvé directement concurrencé. Nous sommes alors entrés dans une phase de dématérialisation des supports communicatifs à l'image d'internet, des téléphones cellulaires ou encore des différents systèmes de communication organisationnelle et donc dans une phase de baisse de la demande de papier. Il y a donc, dans le secteur des communications des changements structurels qui sont nettement en défaveur de l'industrie papetière.

Plus récemment, en 2008, le secteur papetier a également été confronté à une crise conjoncturelle. En effet, plusieurs facteurs d'instabilité sont venus perturber le marché. Tout d'abord il y eu, au premier trimestre 2008 une forte augmentation des prix des matières premières, des transports et de l'énergie. Cette nette augmentation a eu pour conséquence logique une hausse des prix des produits papetiers et par le jeu du marché une baisse significative de la demande. Cette crise systémique d'ampleur mondiale n'a bien entendu pas

touché que le secteur papetier, mais bien l'économie dans son ensemble. Seuls quelques secteurs, comme l'industrie du luxe, ont réussi à tirer leur épingle du jeu.

Face à ces facteurs défavorables, la production papetière mondiale fut diminuée et de nombreuses entreprises ont réalisé un certain nombre de coupes budgétaires dans le but de contrecarrer l'augmentation du prix des intrants. Malgré ces mesures, l'industrie réalisa dans son ensemble, un chiffre d'affaires très bas en cette année 2008.

Depuis 2009, le marché papetier mondial, tiré par une augmentation légère de la demande, reprend progressivement des couleurs. En 2010, la reprise économique dans les pays occidentaux, bien que légère, fut bénéfique pour l'Industrie. En effet, cette reprise s'est accompagnée d'une augmentation de la consommation des ménages et des entreprises et donc d'une augmentation de la demande en produits papetiers. Cet accroissement de la demande a profité, en particulier au marché des papiers d'emballage et de conditionnement (Copacel, 2011). L'amélioration de l'état du marché est cependant relative, car cette augmentation est calculée sur la base de 2009. En effet, si l'on veut illustrer ces évolutions de manière chiffrée, nous pouvons remarquer qu'en 2010 la production avait progressé de 6% par rapport à l'année précédente, mais qu'en 2009 elle avait reculé de 11% (Copacel, 2011).

L'Europe occidentale est l'une des principales régions consommatrices (avec l'Asie émergente et l'Amérique du Nord) et productrices de papier (avec l'Amérique du Nord et du Sud et l'Asie émergente). L'Europe occidentale représente ainsi 27 % du marché mondial. Cette zone géographique fut ainsi la plus touchée par la crise de 2008 et celle où la reprise s'effectua le plus difficilement (Coface, 2010).

Ce sont principalement des problèmes d'ordre structurel qui expliquent cette faiblesse de la zone d'Europe occidentale face à la conjoncture mondiale. En effet, antérieurement à la crise, cette zone était en sous occupation du matériel de production et « en retard dans la restructuration » (Coface, 2010, p. 5). C'est donc, avec une structure de production manquant de rationalité que l'industrie papetière européenne a dû faire face à la crise.

La France, quant à elle, ne fait pas figure d'exception et pâtit, comme les autres pays, de la crise. Elle fait partie des pays d'Europe de l'Ouest où l'industrie du papier et du carton souffrait, déjà avant la crise, d'un retard de restructuration. En 2009, la demande de papiers et carton d'emballage a baissé de 7.5%. Ce recul a eu pour conséquence un fort ralentissement de

la production (-8.6%) dans ce secteur, donnant lieu, dans certains cas, à des licenciements, voire à des fermetures d'usines (Coface, 2010).

Précisons que la France fait partie des gros joueurs en matière de production papetière. Elle est en effet au 5^{ème} rang européen et au 10^{ème} rang mondial (Coface, 2010). En ce qui concerne la production de papier et de carton.

En ce qui concerne l'usine Reno de Medici de Blendecques, c'est en 2008 que la crise s'est fait le plus sentir. C'est, en effet, cette année-là que l'usine fut cédée à Reno de Medici par le groupe Cascades. À cette occasion, une des deux machines de production fut arrêtée et 102 personnes furent licenciées (La voix éco, 2008). Cette restructuration du site de production ayant pour but une rationalisation des coûts du groupe Reno de Medici fut un véritable coup dur pour les salariés de l'usine. Les effets de cette restructuration se font toujours ressentir aujourd'hui chez certains d'entre eux. En ce qui concerne ce travail de recherche, nous l'avons particulièrement ressenti à travers une certaine méfiance envers les directions internationales, que ce soit Cascades ou Reno de Medici¹⁹.

4.1.2 De Cascades à Reno de Medici : portrait d'une direction internationale

Nous présenterons ici, de manière succincte, deux groupes papetiers internationaux. Le premier, Reno de Medici est basé en Italie, et le second, Cascades Inc., est un groupe québécois. L'usine de Blendecques semble fortement marquée par les valeurs du groupe Cascades Inc. auquel elle a appartenu pendant 22 ans (de 1986 à 2008). De plus, elle faisait partie de ce groupe lorsqu'elle a implanté la norme ISO 14001. Ainsi, bien que le site de production de Blendecques appartienne désormais au groupe Reno de Medici, nous incluons une présentation de Cascades Inc.

¹⁹ Précisons qu'à l'occasion du passage de l'usine sous le contrôle de Reno de Medici, la direction internationale du groupe Italien avait formulé des promesses de maintien de l'emploi (La voix éco, 2008).

4.1.2.1 Reno de Medici

Historique

C'est en 1967 que naît le groupe Reno Cartiera del qui deviendra en 1997 Reno de Medici. Depuis sa création le groupe n'a cessé de prendre de l'ampleur, par le biais, tout d'abord, d'une série d'acquisitions de sites de production de carton entre 1967 et 1996, date de l'introduction en bourse de Milan. L'entrée en bourse du groupe l'entraîne alors dans une recherche de rationalisation des coûts et d'accroissement de la rentabilité. En découle une série de fusions et de scissions avec un certain nombre d'entreprises de la même branche de 1997 à 2008, date à laquelle fut décidée la fusion de Reno de Medici et de Cascades Inc. pour les activités de production de carton plat en Europe (Reno de Medici, 2012 b).

Mission

La mission de Reno de Medici est d'offrir une large gamme de carton destinée à l'industrie de l'emballage et à celle de l'édition. L'entreprise met un point d'honneur à s'assurer de répondre aux besoins de ses clients tout en assurant la qualité et en continuant à innover.

Pour la facette environnementale, l'entreprise précise également qu'elle cherche à gérer intelligemment ses ressources énergétiques et naturelles et que sa production, basée sur des matériaux recyclés, est une force.

Enfin, le groupe met l'accent sur le strict respect d'engagement de création de valeur envers ses actionnaires (Reno de Medici, 2012 a).

Structure organisationnelle

Le groupe s'organise autour d'une structure organisationnelle fonctionnelle (cf. appendice G). Cette dernière prend son origine dans le Taylorisme. Il s'agit d'un découpage horizontal des

grandes fonctions de l'entreprise. Ce type de structure, également appelée structure mécaniste, présente certains avantages comme une rationalisation de l'utilisation des ressources, ou encore, une plus grande clarté dans les rapports hiérarchiques et un contrôle plus aisé. Cependant, elle présente aussi des inconvénients comme un manque de flexibilité stratégique dû à des pouvoirs fortement centralisés ou encore un risque plus important d'aliénation des employés. Ainsi, Reno de Medici présente, directement sous la haute direction, une structure divisée en trois grandes activités : production, vente et distribution.

La branche production du groupe est ensuite découpée par zones géographiques. Ce type de structure organisationnelle permet une meilleure adaptation aux différents marchés et induit également une reddition de compte plus rigoureuse. Cependant, elle présente aussi des inconvénients. Tout d'abord, elle crée des silos de productions, d'investissements et de connaissances, limitant ainsi les synergies organisationnelles. Elle induit également, bien souvent, une gestion axée largement sur des objectifs de rentabilité économique à court terme (Reno de Medici, 2012 b).

Produits

Reno de Medici est un joueur important dans l'industrie de fabrication du carton à base de matériaux recyclés. Grâce à ses sites de production répartis sur quatre pays européens (Italie, Espagne, France et Allemagne), le groupe se classe au deuxième rang européen en termes de production. Les produits issus de ses usines sont vendus sous différentes marques aussi bien en Europe qu'à l'extérieur de l'Europe (Reno de Medici, 2012 b).

4.1.2.2 Cascades

Historique

Le groupe Cascades est né d'une aventure familiale. C'est en 1964 qu'Antonio Lemaire, soutenu par ses fils, crée Cascades Inc. Partant de l'acquisition d'un moulin désaffecté à Kingsey Falls (Québec, Canada), ils produisent, dès le départ du papier à base de fibres recyclées. Dans les années 1970, Cascades Inc. s'agrandit et ouvre à Kingsey Falls cinq usines produisant du papier et du carton et une usine de carton-caisse à Cabano (Québec, Canada).

En 1983, Cascades Inc. fait son entrée en bourse et continue de s'agrandir avec l'implantation d'une usine aux États-Unis. Toujours dans les années 1980, l'entreprise acquiert de nouveaux sites de production au Québec et se dote en 1985 d'un centre de recherche et développement à Kingsey Falls. La même année, l'aventure européenne commence pour l'entreprise. Cette dernière acquiert des sites de production dans différents pays du vieux continent. Elle s'installe ainsi en Belgique, en Suède et en France avec notamment l'acquisition du site de production de carton plat de Blendecques (Nord-Pas-de-Calais, France) en 1986.

Dans les années 1990, Cascades se diversifie. Elle crée tout d'abord Cascades Énergie, une centrale électrique au gaz naturel lui permettant de subvenir aux besoins énergétiques des usines de Kingsey Falls. Puis, le groupe s'agrandit avec le rachat de plusieurs entreprises dont Boralex, Paperboard Industries ou encore Papiers Perkins. Suite à ces acquisitions, Cascades se restructure et s'organise en cinq groupes distincts : emballage spécialisé, cartons-caisses, papiers tissus, papiers fins et carton plat. Toujours dans les années 1990, Cascades Inc. continue son expansion européenne en achetant une usine de carton plat à Arnsberg (Allemagne) et une usine à Wednesbury (Angleterre).

De 2000 à 2006, Cascades Inc. continue de s'étendre en Amérique du Nord et réalise une série d'acquisitions au Canada et aux États-Unis. À partir de 2006, commence une série de complications pour l'entreprise. Le dollar est fort, les prix de l'énergie et des matières premières augmentent ce qui ne facilite pas les exportations et donc diminue les ventes. L'entreprise se voit alors contrainte à un effort de rationalisation et se sépare de plusieurs usines au Canada. Cascades se recentre alors sur le secteur prometteur de l'emballage. Pour ce faire,

elle fusionne ses activités de production de carton plat avec celle du groupe italien Reno de Medici.

Mission

Cascades a pour mission de produire du papier à usage domestique, du papier à usage commercial et industriel, des emballages alimentaires, des emballages commerciaux et industriels, des produits de consommation (contenants alimentaires, emballages sur mesure, etc.) et des meubles et matériaux de construction. Elle offre également un service de récupération de matières recyclables au Canada et aux États-Unis. Avec des sites de production présents en Europe et en Amérique du Nord, Cascades vise un marché mondial.

L'entreprise est très attachée à ses valeurs. On peut retrouver sur le site officiel du groupe sous la rubrique « philosophie » les valeurs suivantes (Cascades, 2012) :

- Respect
- Travail d'équipe
- Autonomie
- Capacité d'adaptation
- Initiative
- Communication

Après avoir cherché l'énoncé formel d'une mission stratégique de l'entreprise Cascades, nous avons constaté que le groupe préfère utiliser le terme de mission environnementale. Il nous semble donc indispensable de revenir ici sur ce point. La mission environnementale de Cascades s'appuie sur la mise en place, dans tous ses sites de production d'un système de gestion environnementale de type ISO 14001. Se voulant chef de file dans ce domaine, Cascades se fixe des objectifs stricts en matière de consommation d'eau, de gestion des effluents, de gestion des déchets, de consommation d'énergie et de gestion des rejets de tout type.

Précisons que la mission de Cascades est centrée sur les ressources humaines envers lesquelles l'entreprise n'hésite pas à investir.

La structure organisationnelle

Cascades possède une structure organisationnelle découpée horizontalement sur la base des produits. On retrouve ainsi sous le sommet hiérarchique au sens où l'entend Mintzberg (1982), c'est-à-dire sous un collège de dirigeants se trouvant en haut de la hiérarchie, un découpage sur la base des produits (cf. appendice H). Ce dernier se compose de trois grandes familles : le groupe carton plat, le groupe tissu et le groupe produits spécialisés. Chacun de ces groupes a ses propres dirigeants et ses propres services support (ressources humaines, comptabilité, marketing, etc.). Ce type de structure a pour avantage de pouvoir mettre en place une stratégie propre pour chaque type de produit et ainsi de mieux se calquer au marché. Cependant, elle présente le désavantage de faire naître des doublons et donc de multiplier les coûts.

Produits et services

Cascades offre un large éventail de produits à base de papier et/ou de carton à travers le monde et sous différentes marques. On retrouve ainsi le papier à usage domestique, le papier à usage commercial et industriel, les emballages alimentaires, les emballages commerciaux et industriels, les produits de consommation (contenants alimentaires, emballages sur mesure, etc.) et les meubles et matériaux de construction. L'entreprise offre aussi un service de récupération de matière recyclable au Canada et aux États-Unis.

4.1.3 Le site de production de Blendecques

L'usine de Blendecques : un site de production historique

Créée en 1900 par Paul Obry, la cartonnerie de Blendecques a subi de multiples changements. Elle change pour la première fois de nom après seulement quatre ans d'existence. Ainsi en 1904, l'Établissement Paul Aubry devient la Société Anonyme des cartonneries et papeteries

de l'Hermitage. En 1940, alors que l'usine possédait trois machines, elle tomba sous possession de l'armée allemande (le Nord Pas de Calais était alors en zone occupée). Le site fut ensuite bombardé en 1944. Sa reconstruction commença dès la fin de la guerre et s'étala sur neuf ans (1945-1954). À la fin de la reconstruction, l'usine comptait trois machines en état de fonctionnement. En 1966-1967, l'usine de Blendecques sort de la possession familiale et est absorbée par le groupe Papeteries de France.

En 1969, deux machines sont arrêtées, la machine restante est perfectionnée et une nouvelle machine est installée. Restent ainsi deux machines appelées machine numéro 4 et machine numéro 5²⁰. En 1972, le groupe Société des cartonneries de La Rochette Hermitage est créé. Dans les années qui suivent, les deux machines sont perfectionnées et l'usine se dote d'une réserve d'eau artificielle conséquente en détournant la rivière Aa toute proche.

C'est en 1986 que Cascades Inc. acquiert la Société La Rochette Hermitage et donc l'usine de Blendecques. S'en suivirent des améliorations techniques avec notamment le passage d'une chaudière au fuel à une chaudière au gaz, l'installation d'un récupérateur de fumée et d'une station d'épuration des eaux usées. En 1995, les normes de gestion ISO font leur apparition à l'usine de Blendecques. C'est tout d'abord le système de gestion de la qualité ISO 9001 (version 1994) qui est mis en place. Puis, en 1998, l'usine est certifiée ISO 14001. En 2008, l'usine passe aux mains du groupe Reno de Medici. Cascades, étant actionnaire à 30 % de ce groupe, garde un poids important dans les décisions qui y sont prises. La même année, suite à une recherche de rationalisation des coûts, la machine numéro 5 est arrêtée. Il ne reste depuis qu'une machine en activité, la machine numéro 4.

²⁰ Le nom des machines correspond à leur ordre historique d'apparition

L'importance du site en terme de ressources humaines

L'usine Reno de Medici de Blendecques compte environ 206 employés répartis de la manière suivante :

Tableau 4.1 Répartition des ressources humaines selon la catégorie socioprofessionnelle²¹

Catégorie socioprofessionnelle	Effectif moyen (2011)
Cadres	10
Agents de maîtrise	43
Employés	7
Ouvriers	134
Contrats Professionnels	1
Intérimaires	11
Total	206

Précisons ici que les contrats professionnels sont des personnes jeunes (moins de 26 ans) en formation professionnelle au sein de l'usine. L'embauche d'intérimaires, quant à elle, permet une flexibilisation de la main d'œuvre. Elle constitue ainsi une embauche temporaire qui permet de faire face à une variation ponctuelle de l'activité ou encore à un besoin exceptionnel en main-d'œuvre qualifiée ou non.

Les activités de production

Nous pouvons globalement diviser les activités de production de l'usine en deux parties : la préparation des pâtes et la fabrication du carton. Ces deux activités se décomposent comme suit :

²¹ Les catégories socioprofessionnelles sont utilisées par l'Institut National de la Statistique et des Études Économiques (Insee). Sur certains points et dans le contexte ici étudié, cet organisme est comparable à Statistique Canada. Pour plus de renseignements sur les catégories socioprofessionnelles voir le site officiel de l'organisme : <http://www.insee.fr/fr/>

Tableau 4.2 Présentation des activités de production

Préparation des pâtes	
Étapes du procédé	Fonctions
Trituration	Mise en suspension des fibres dans l'eau et décrochement des encres par l'adjonction d'adjuvant de désencrage
Épuration pâte épaisse	Extraction des contaminants grossiers
Désencrage	Extraction de l'encre présente dans la suspension fibreuse. Élimination d'une partie des charges présentes dans la pâte
Épuration	Extraction des contaminants fins de densité élevée et des impuretés légères
Épaississage	Concentration de la suspension fibreuse
Trituration à chaud	Dispersion du corps gras et des particules de vernis restants après trituration
Blanchiment	Augmentation de la blancheur finale de la pâte par l'adjonction d'adjuvant de blanchiment
Fabrication du carton	
Étapes du procédé	Fonctions
Formers	Formation de la feuille à partir de différentes pâtes préparées
Presses	Essorage de la feuille
Sécherie	Élimination de l'eau de la feuille par contact sur les cylindres sécheurs
Frictionneur	Amélioration du lissé de surface
Enduction recto	Dépôt d'amidon sur la face recto pour éviter la migration des pigments de couchage
Enduction verso	Dépôt d'une "sauce" anti poussière pour éviter le report des fibres verso sur le recto à l'enrouleuse et améliorer le conditionnement en aval
Seconde enduction recto	Dépôt d'une "sauce" de couchage à base de pigments et de latex pour permettre l'impression des cartons
Calandre	Amélioration du lissé de surface et de la régularité d'épaisseur

Source : Adapté de l'analyse environnementale (2010, p. 18-19)

4.2 Le contexte écologique de l'usine

4.2.1 Reno de Medici Blendecques : le contexte écologique

Le site de production RDM de Blendecques est installé à proximité de la rivière Aa et est compris à l'intérieur du parc naturel régional des Caps et Marais d'Opale. L'Aa possède un faible débit situé entre 5.6 m³/s et 1.8 m³/s en période d'étiage important. Ce débit particulièrement faible a pour conséquence une sensibilité importante de la rivière aux rejets de toutes sortes.

Le sous-sol de l'usine est composé d'une assise crayeuse du Crétacé supérieur qui contient la principale nappe phréatique de la région. Ce type de sous sol présente un taux de perméabilité moyen à fort. La nappe phréatique est donc sensible aux rejets de toutes sortes.

En ce qui concerne la faune et la flore, l'usine est située non loin d'une Zone Naturelle d'Intérêt Écologique, Faunique et Floristique (ZNIEFF) de type I. Ce type de zone définit un espace naturel écologiquement homogène où l'on retrouve au minimum une espèce ou un habitat rare et/ou menacé. Cette zone a principalement pour objet de protéger des végétations amphibies et certaines espèces d'amphibiens protégées.

4.2.2 Les principaux pôles de l'usine concernés par le système de gestion environnementale

La station d'épuration

La station d'épuration fait partie, avec la chaufferie des deux principaux pôles de l'usine concernés par la gestion environnementale. Son rôle est de collecter et de traiter les eaux usées avant de les rejeter dans le milieu naturel (ici la rivière Aa) tout en respectant les législations en vigueur. La station d'épuration permet aussi de réinjecter dans le système de production une grande quantité d'eau et de fibres.

Le fonctionnement de la station d'épuration est le suivant (Cf. Figure 4.1) :

Une première partie physico-chimique élimine les différentes impuretés contenues dans l'effluent (trommel, dégrilleur, et désassembleur), le conditionne (fosse de neutralisation) et le décante (décanteur primaire). Au niveau du décanteur primaire, l'effluent entre par le centre et décante au fond. Une partie des fibres décantées (boues primaires) est recyclée directement en interne, l'autre est valorisée en épandage agricole ou en briqueterie.

Le flux débarrassé des fibres est envoyé au bassin d'aération où s'effectue la transformation des matières organiques dissoutes en matières minérales par l'intermédiaire de bactéries.

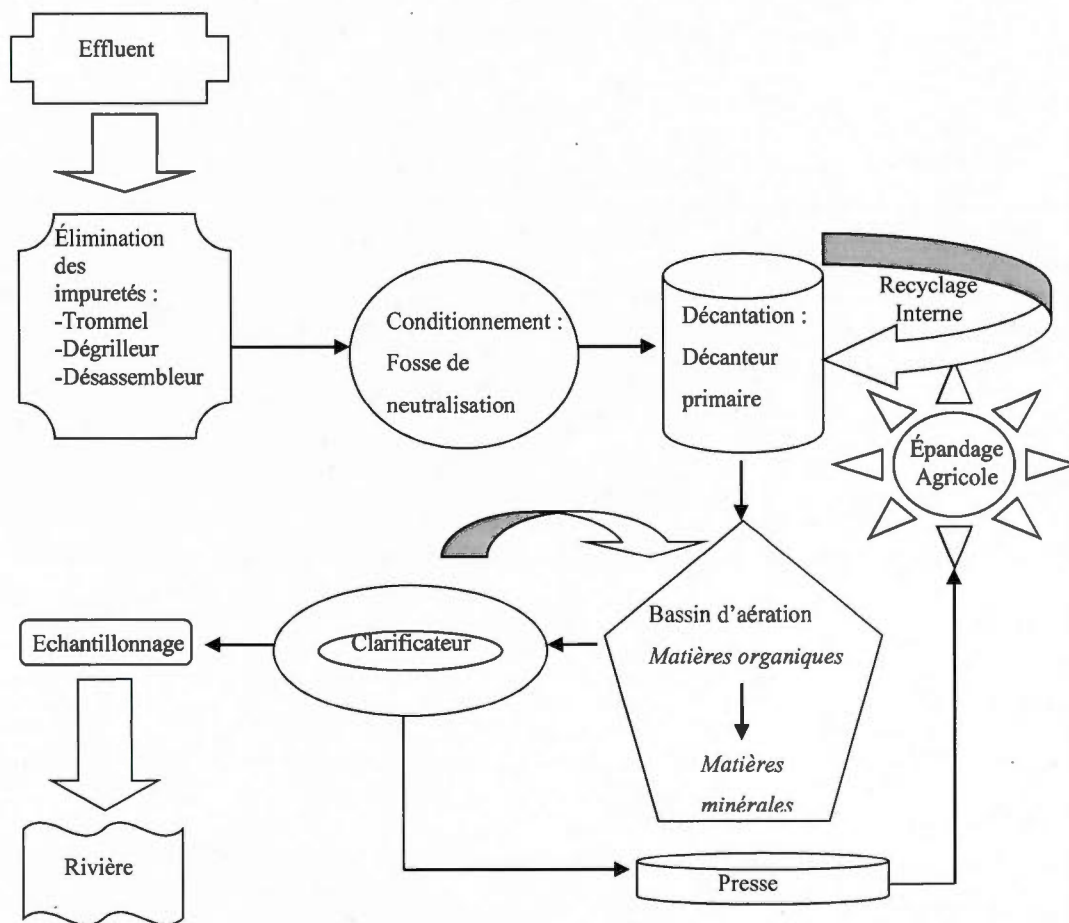
À la sortie du bassin d'aération, l'effluent est dirigé vers le clarificateur où il entre par le centre et décante au fond. Une partie des boues biologiques résultant de cette décantation est réinjectée dans le bassin d'aération l'autre étant pressée puis valorisée en épandage agricole (...).

L'eau de surface ainsi clarifiée est recyclée en partie dans le process ; le restant est refroidi puis rejeté à la rivière après avoir subi un échantillonnage pour analyse et divers contrôles. (Reno de Medici, p. 44-45)

Bien qu'elle soit indispensable pour réduire les rejets polluants, la station d'épuration n'en est pas moins exempte d'impacts environnementaux. Dans le cadre de son fonctionnement normal, elle génère des déchets, crée des nuisances sonores, consomme de l'eau claire et rejette des eaux polluées (notamment à cause de l'utilisation de produits chimiques). De manière accidentelle, la station d'épuration peut également avoir un impact environnemental sur le sol, en cas, par exemple, de fuite ou de déversement accidentel de produits chimiques.

Parmi ces impacts, deux ont été retenus par l'entreprise comme étant des impacts significatifs. Il s'agit des nuisances sonores et de l'épuisement des ressources naturelles par la consommation d'eau claire. Des objectifs chiffrés de réduction de ces impacts ont été fixés.

Figure 4.1 Fonctionnement de la station d'épuration



La chaufferie

Avec la station d'épuration, la chaufferie fait partie des deux principaux pôles de l'usine touchés par le système de gestion environnementale.

Le rôle de la chaufferie est de produire de la vapeur afin de permettre le séchage du carton. Elle est alimentée au gaz.

Il y a un certain nombre d'impacts environnementaux reliés à la chaufferie. Dans son fonctionnement normal, la chaufferie a un impact sur l'air (pollution atmosphérique), génère des déchets, consomme de l'énergie non renouvelable (fioul lourd) et crée aussi des nuisances sonores. Dans un contexte accidentel, notamment en cas d'incendie ou de fuite de produit

chimique, la chaufferie peut avoir des impacts environnementaux importants sur l'eau, l'air et le sol.

Parmi ces impacts, trois ont été retenus par l'entreprise comme étant des impacts significatifs et font l'objet d'objectifs chiffrés. Il s'agit des nuisances sonores, du risque d'incendie pouvant avoir un impact sur l'air, le sol et l'eau, et de la consommation d'eau.

4.3 Le système de gestion environnementale et le système de management intégré de RDM Blendecques

L'usine Reno de Medici de Blendecques a mis en place et fait certifier un système de management intégré. Un tel système permet à une entreprise d'agir dans trois domaines permettant d'assurer le respect de certaines valeurs d'éthique et de développement durable. Tout d'abord celui de la gestion de la qualité, relativement aux exigences de la norme ISO 9001. Puis, dans le domaine de la gestion environnementale en respectant les exigences de la norme ISO 14001. Enfin, dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail en prenant pour référence la norme OHSAS 18001. Bien plus que cette harmonisation des pratiques, le système de management intégré permet d'optimiser les ressources, d'améliorer l'efficacité, mais aussi d'être proactif en matière de gestion des risques (Reno de Medici, 2010).

Un système de management intégré exploite les points communs des trois normes (ISO 14001-ISO 9001 et OHSAS 18001) afin de les intégrer à un même système de gestion. Les principaux points communs des trois normes sont les suivants (RecyConsult, 2010) :

- Le principe d'amélioration continue sous-tendu par la roue de Deming
- L'engagement indispensable de la direction
- La nécessité de planifier et de mettre en place des programmes
- La gestion des risques et la prévention des dysfonctionnements
- La mise en place d'une veille légale et réglementaire
- La mise en place d'une structure organisationnelle où les rôles et les responsabilités sont clairement définis.
- L'accent mis sur le caractère indispensable de former et de sensibiliser les employés
- La nécessité de communiquer tant en interne qu'en externe
- Les exigences relatives à la documentation et aux enregistrements
- L'identification des non-conformités et la mise en place d'actions correctives

La gestion du système de management intégré est résumée dans un document unique appelé *Manuel de pilotage du SMI*. Ce dernier est relu, vérifié et signé à la fois par le responsable QSE et par le directeur général de l'usine.

4.3.1 Présentation générale du SMI

4.3.1.1 Une approche par processus

Afin de faciliter le pilotage de son système de management intégré, RDM Blendecques a choisi d'adopter une approche par processus. Cela lui permet de définir les différents processus sous-tendant le SMI et de mettre en exergue les interactions entre ces derniers.

Pour mettre en place cette approche, l'entreprise a choisi de classer ces processus en trois catégories : les processus managériaux, les processus de réalisation et les processus support.

Les processus managériaux ont principalement comme fonction « d'orienter et d'assurer la cohérence des processus de réalisation et de support » (Reno de Medici, 2010, p. 11). Les processus de réalisation quant à eux « contribuent directement à la réalisation du produit, de la détection du besoin du client à sa satisfaction ainsi qu'à celle de toutes les parties intéressées » (Reno de Medici, 2010, p. 11). Enfin, les processus support « contribuent directement au bon déroulement des processus de réalisation en leur apportant les ressources nécessaires » (Reno de Medici, 2010, p. 12). Une cartographie de ces processus a été réalisée et est présente en appendice I de ce mémoire.

Le tableau 4.3 donne un aperçu concis des différents processus entrant en jeu dans le système de management intégré

Tableau 4.3 Les processus du SMI

Catégorie de processus	Nom du processus	Pilote	Finalité
Managériaux	M1 : management du système intégré	Direction générale	Piloter le SMI et améliorer son efficacité de façon permanente
	M2 : Management des ressources humaines	Direction administrative et financière	Assurer la compétence du personnel à son poste de travail sur la base du savoir, du savoir-faire et du savoir-être par rapport à l'organisation du travail
	M3 : Écoute client	Technico-commercial	Être à l'écoute continue des clients pour contribuer à leur satisfaction
Réalisations	R1 : Développement	Responsable développement process	Assurer le développement de nouveaux produits fabriqués sur la machine afin de répondre aux demandes clients
	R2 : Ordonnancement	Directeur de production	Optimiser la planification de la fabrication des différentes qualités de carton et leur découpe en fonction du carnet de commande
	R3 : Fabrication	Directeur de production	Produire de façon qualitative et quantitative du carton plat intérieur gris à moindre coût
	R4 : Façonnage	Responsable façonnage/expédition	Assurer qualitativement la découpe et l'emballage du carton avant sa date d'expédition
	R5 : Expédition	Responsable façonnage/expédition	Assurer la livraison des commandes en respectant les délais du client et déclencher la facturation selon les modalités spécifiques

Source : Adapté de Reno de Medici (2010, p. 10-14)

Tableau 4.3 : Les processus du SMI (suite)

Catégorie de processus	Nom du processus	Pilote	Finalité
Supports	S1 : Maintenance	Responsable maintenance	Assurer la disponibilité des matériels d'exploitation
	S2 : Surveillance du produit et des appareils de mesure	Responsable qualité	Contrôler les différentes caractéristiques qualitatives du produit fini dans le respect des exigences clients, en déterminant et en surveillant les dispositifs de contrôle.
	S3 : Achats	Responsable Achat/environnement	Fournir aux clients internes des produits, matériels et prestations conformes à la demande en termes de qualité, délai, quantité et au meilleur coût global
	S4 : Informatique	Direction administrative et financière	Déterminer, fournir et entretenir l'infrastructure matérielle et logicielle liée à l'informatique
	S5 : Optimisation des ressources naturelles	Responsable Achat/environnement	Réduire les consommations d'énergie, d'eau et de pertes fibreuses et, valoriser les déchets pour inscrire l'entreprise dans une démarche de développement durable.

Source : Adapté de Reno de Medici (2010, p. 10-14)

4.3.1.2 Responsabilités et autorité

La direction de l'usine a donné comme mandat au responsable QSE (Qualité, sécurité, environnement) de la représenter et de « mettre en œuvre l'entretien et la restitution du système de management intégré » (Reno de Medici, 2010, p. 21).

Le responsable QSE est aussi responsable de l'amélioration continue du système et de la communication transversale (afin de prendre en compte les attentes des parties prenantes) et ascendante (afin de communiquer à la direction le suivi des objectifs) (Reno de Medici, 2010). Comme nous l'avons vu précédemment, en vertu de la gestion par processus, chaque pilote est responsable et a l'autorité sur son processus. Il « identifie des opportunités d'amélioration, s'assure de la mise en œuvre et rend compte à la direction des résultats de son processus » (Reno de Medici, 2010, p. 21).

4.3.1.3 La veille réglementaire et conformité aux exigences

La majorité des textes réglementaires applicables au site de production Reno de Medici de Blendecques sont repris dans un arrêté préfectoral signé à la préfecture d'Arras le 15 septembre 2009. S'agissant d'un document volumineux, il ne sera pas ici présenté en appendice. Nous en ferons référence aux endroits opportuns au cours de ce mémoire. Le document intégral est disponible auprès de la préfecture d'Arras (Pas de Calais, France) ou à l'accueil de l'usine. D'autres textes comme le code de l'environnement et des nuisances, certains arrêtés ministériels et autres directives, décrets et circulaires rythment également la vie légale de l'entreprise au niveau environnemental. L'ensemble de ces textes est disponible sur demande auprès de l'accueil de l'usine.

RDM Blendecques a externalisé sa veille réglementaire en matière de Sécurité et environnement. Pour cela, elle fait appel à l'entreprise Axe Environnement qui propose par le biais du logiciel Axone d'identifier et de répertorier les lois et réglementations auxquelles est soumise l'usine.

La conformité aux exigences, quant à elle, est évaluée lors des revues de direction semestrielles. À cette occasion, les actions correctives à mettre en place sont également envisagées.

4.3.1.4 Les actions de formation et de sensibilisation

Les formations chez RDM Blendecques font l'objet d'une gestion classique. Il s'agit tout d'abord de répertorier les besoins de formation, ce qui est fait une fois par an par les responsables de service puis de mettre en place les plans de formation appropriés.

En ce qui concerne la sensibilisation aux questions environnementales, les principales actions mises en place sont résumées dans le tableau 4.4 :

Tableau 4.4 Les actions de sensibilisation environnementale

Action de sensibilisation	Moyens/supports	Responsable/émetteur
Aux exigences du SMI	Modules d'intégration des nouveaux embauchés : présentation ppt et vidéo Commentaire de la politique QSE et du programme associé	RH Service QSE Encadrement
Aux impacts environnementaux significatifs et aux responsabilités de chacun	Affichage des performances environnementales par secteur Fiches de poste sécurité/environnement	Service environnement Service QSE

Source : Adapté de Reno de Medici (2010, p. 29)

4.3.1.5 La communication relative au SMI

Pierre angulaire des trois normes représentées dans le SMI, la communication se doit d'être organisée, incitée et réfléchie. Les tableaux 4.6 et 4.7 nous donnent un aperçu des actions et supports de communication interne et externe mis en place chez RDM Blendecques.

Tableau 4.5 Communication interne relative au SMI

Type	Support	Émetteur	Destinataire	Fréquence
Descendante	Hebdo (journal d'entreprise)	Responsables de service	Ensemble du personnel	Hebdomadaire
Descendante	Politique QSE	Direction	Ensemble du personnel	Annuelle
Descendante	Programme de management QSE	Service QSE	Ensemble du personnel	Annuelle
Descendante	Bilan environnemental	Service QSE	Encadrement	Annuelle
Descendante	Compte rendu de la revue de direction	Service QSE	Ensemble du personnel	2/an
Descendante	Indicateurs de performance	Services concernés	Ensemble du personnel	Annuelle Trimestrielle Mensuelle Journalière (selon l'indicateur)
Descendante	Suivi du plan d'amélioration des coûts	Service QSE	Ensemble du personnel	Mensuelle
Descendante	Procédures Instructions Documents	Service QSE	Services Concernés	À la demande
Descendante	Note interne	Services concernés	Services Concernés	Au besoin
Descendante	Notes statistiques info usine	Direction	Ensemble du personnel	Ponctuelle
Ascendante et descendante	Rapport d'audit interne	Service QSE	Services Concernés	Suivant le planning des audits internes
Ascendante et descendante	Analyse d'accident	Service sécurité	Ensemble du personnel	Suite à chaque accident avec et sans arrêt
Ascendante et descendante	Compte rendu CHSCT	Service sécurité	Ensemble du personnel	Trimestrielle

Source : Adapté de Reno de Medici (2010, p. 26)

Tableau 4.5 Communication interne relative au SMI (suite)

Type	Support	Émetteur	Destinataire	Fréquence
Ascendante et descendante	Compte rendu réunion CE/DP	Direction	Ensemble du personnel	Mensuelle
Ascendante et descendante	Entretien annuel d'évaluation	Responsables hiérarchiques	Personne concernée	Annuelle
Ascendante et descendante	Fiche d'action QSE	Personnel	Service QSE et Émetteur de la fiche	Au besoin

Source : Adapté de Reno de Medici (2010, p. 26)

Tableau 4.6 Communication externe relative au SMI

Type	Support	Émetteur	Destinataire	Fréquence
Ascendante et descendante	Plan de prévention protocole sécurité	Service technique, exploitation ou sécurité	Sous-traitant	Ponctuelle
Ascendante et descendante	Réponse à une plainte ou à une demande	Service QSE	Parties intéressées	Ponctuelle
Ascendante et descendante	Réponse à une demande spécifique	Service environnement	Administration collectivités locales et régionales	À la demande
Ascendante et descendante	Réponse à une demande spécifique client	Service Qualité service QSE Technico-commercial	Clients	À la demande
Descendante	Magazines professionnels	Divers	Services concernés	Ponctuelle

Source : Adapté de Reno de Medici (2010, p. 26)

4.3.1.6 Les audits du SMI

Il y a deux types d'audit réalisés chez Reno de Medici Blendecques : les audits internes et les audits externes.

Qu'ils soient internes ou externes, les audits sont réalisés en fonction d'un programme biannuel, ils peuvent aussi être déclenchés suite à la revue de direction ou spontanément par le responsable QSE. Ce type d'audit est effectué sur la base d'un questionnaire non limitatif permettant de vérifier l'adéquation entre les pratiques de l'usine et les exigences des normes du SMI. Ils sont réalisés par un personnel formé et indépendant vis-à-vis du département concerné. Chaque écart aux prescriptions des normes est communiqué au pilote du processus correspondant et est reporté dans un rapport d'audit.

4.3.1.7 Les revues de direction

Les revues de direction sont organisées tous les semestres. Elles portent sur l'ensemble du système intégré et sont garantes de son amélioration continue.

Les membres de la revue de direction sont les suivants (Reno de Medici, 2010, p. 53) :

- Le directeur général
- Le directeur administratif et financier
- Le directeur de production
- Le coordinateur HSE
- Le responsable développement process – contrôle qualité
- Le technico-commercial
- Le responsable façonnage – expéditions
- Le responsable RMP-PRP-MCH
- Le responsable maintenance
- Le responsable achat-environnement
- Le responsable QSE

Les données d'entrée de la revue de direction sont (Reno de Medici, 2010, p. 53) :

- Les résultats des audits
- Les exigences des parties intéressées
- Les évolutions et conformités réglementaires
- Le fonctionnement des processus
- Le programme de management QSE
- Les actions correctives et préventives

- Le suivi des audits de certification
- Les actions issues des revues de direction précédentes
- Les changements impactant le SMI
- Les recommandations d'amélioration

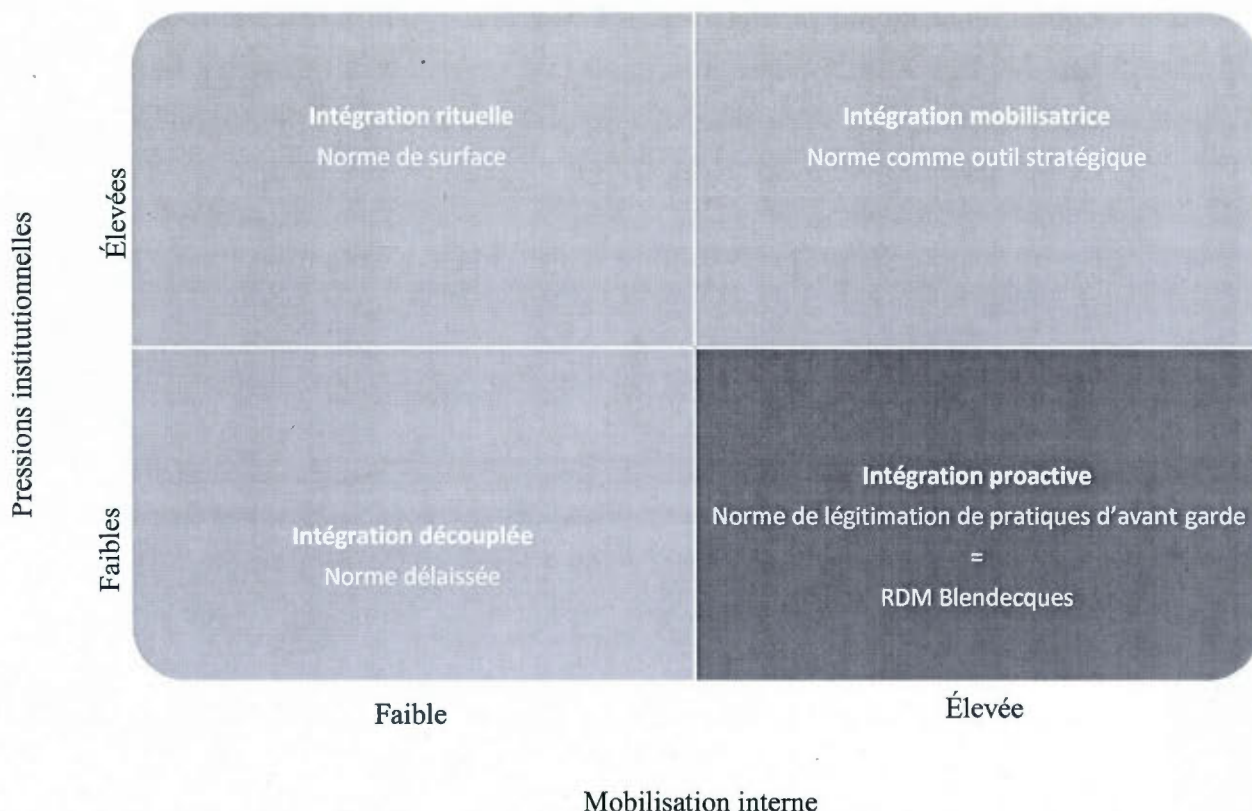
Les données d'entrée des revues de direction nous donnent un aperçu sur l'ampleur des éléments qui y sont pris en compte. Nous pouvons ainsi voir que la revue de direction de RDM Blendecques porte sur un ensemble assez vaste d'éléments.

4.3.2 La stratégie d'intégration du système de gestion ISO 14001 chez RDM Blendecques

Comme nous l'avons évoqué plus tôt dans ce mémoire, plusieurs stratégies d'intégration de la norme ISO 14001 sont possibles. La stratégie choisie peut avoir des incidences sur les pratiques de management et sur l'efficacité, voir l'effectivité du système de gestion environnementale (Boiral et Dostaler, 2004). Nous allons voir ici quelle stratégie a été utilisée par RDM Blendecques

C'est en 1998, soit deux ans après la parution de la norme que l'usine de Blendecques a été certifiée pour la première fois ISO 14001. L'intégration du système de gestion ISO 14001 a été chez RDM Blendecques impulsée par la direction de l'usine et soutenue par la direction internationale du groupe. Cette intégration rapide de la norme a valu à l'usine de RDM Blendecques d'être l'un des précurseurs au sein du groupe Cascades duquel elle faisait partie. Le choix d'une certification ISO et non d'une certification européenne EMAS découle directement de la dimension mondiale du groupe Cascades. Comme nous allons le voir nous pouvons qualifier la stratégie d'intégration de la norme ISO 14001 par RDM Blendecques de pro-active (cf. figure 4.2) au sens où l'entendent Boiral et Dostaler (2004).

Figure 4.2 Stratégie d'intégration du système ISO 14001 chez RDM Blendecques



Source : adapté de Boiral et Dostaler (2004, p. 9)

Il est tout d'abord à noter que l'usine de Blendecques avait déjà mis en place des pratiques de gestion environnementale avant d'intégrer la norme ISO 14001. Il s'agissait donc, pour le site de production de formaliser ce système de gestion. Ainsi, comme le souligne l'interviewé P6 :

Et puis ben au niveau du process, c'est vrai qu'on a fait beaucoup de choses au niveau de l'environnement, donc on s'est dit c'est vrai que la 14001 ça sera aussi un plus pour l'entreprise, on avait tous les éléments pour l'obtenir, donc la démarche était là, parce que c'est surtout ça qui est intéressant, plus même que la certification donc on s'est dit on va aussi faire la 14001 .

RDM Blendecques ne semble donc pas avoir fait l'objet de pressions institutionnelles importantes l'incitant à intégrer la norme ISO 14001. Cette dernière s'inscrit plutôt dans la suite logique des efforts réalisés par l'entreprise au niveau des processus de gestion

environnementale et de sa démarche d'amélioration continue. La mobilisation interne et particulièrement celle de la direction de l'usine fut ainsi l'élément clé de l'implantation de la norme ISO 14001 sur le site de production.

D'un point de vue managérial, l'intégration proactive a permis de faire accepter relativement facilement aux employés les changements induits par la mise en place de la norme. En effet, en l'absence de pression importante incitant à agir dans l'urgence, la mise en place de la norme a pu se faire progressivement. Ainsi, bien qu'il y ait pu y avoir certaines réticences face à la nouvelle charge de travail (surtout administrative) qu'exige une telle norme de gestion, les salariés se sont assez facilement prêtés au jeu. En effet, nous pouvons relever que, lors des entrevues, certains parlent dans un premier temps de « contraintes supplémentaires » (P4) qui se sont finalement « bien intégrées » (P4) à leurs tâches de travail. Les impératifs de motivation et de mobilisation ont donc été comblés plus facilement et plus progressivement.

Ce type d'intégration a également permis d'éviter les phénomènes de découplage ou de conformité rituelle décrits par Boiral et Dostaler (2004). Il a donc permis, dans le cas de RDM Blendecques de formaliser un système de gestion environnementale effectif et intégré à la gestion globale de l'entreprise.

4.3.3 Les particularités relatives au système de gestion environnementale

L'usine RDM de Blendecques a mis en place en 1998 un système de gestion environnementale basé sur la norme ISO 14001. Bien que, le site de production possédait, avant cette date, un système de gestion environnementale, la norme ISO 14001 a permis d'apporter un cadre formel à celui-ci.

Ce système ISO 14001 est inclut à un système de management intégré (SMI) où sont également représentées les normes ISO 9001 (portant sur la qualité) et OHSAS 18001 (portant sur la santé et sécurité au travail). Un tel système, nous l'avons vu, permet de simplifier les démarches administratives relatives à ces différentes normes.

4.3.4 La politique environnementale

Reno de Medici Blendecques s'engage à ne rédiger sa politique environnementale qu'après avoir réalisé sa revue de direction et avoir fixé ses objectifs environnementaux.

La politique environnementale de l'usine est (Reno de Medici, 2010, p. 19) :

- Archivée au niveau du service QSE
- Disponible sur le réseau intranet
- Revue en fonction des résultats de l'entreprise
- Disponible pour information auprès du public
- Distribuée de manière individuelle et annuelle à chaque membre de l'entreprise dans le cadre de la communication interne

Dans le cadre de ce mémoire, la politique environnementale de RDM Blendecques est présentée en appendice J²².

4.4 Participation et création de connaissances organisationnelles chez RDM Blendecques

4.4.1 La gestion participative chez RDM Blendecques

Bien qu'historiquement fondée sur une structure managériale hiérarchique et formelle, RDM Blendecques cherche de manière visible à développer la gestion participative.

Ce principe est d'abord inscrit dans la charte de l'usine (cf. appendice K). En effet, il est précisé dans cette dernière que chaque employé joue un rôle à part entière dans le processus d'amélioration continue, mais aussi qu'il s'engage à « être force de proposition pour l'amélioration des procédés et aussi être à l'écoute de ses collègues et de sa hiérarchie » (idem).

Le processus de participation est permis par différents supports au sein de l'entreprise.

Tout d'abord, l'usine a mis en place un système de « fiches d'amélioration ». Ces fiches peuvent être rédigées par tout salarié et leur permettent d'être une véritable force de proposition au sein de l'établissement. Ces fiches d'amélioration, aussi appelées « fiches d'action » peuvent

²² La version 2013 de la politique environnementale de RDM Blendecques n'étant pas finalisée au moment de la rédaction de ce mémoire, nous présenterons ici la version 2012. Les responsables nous ont indiqué que la version 2013 serait sensiblement proche de la version 2012

porter sur des actions correctives ou préventives dans le domaine de la qualité, de l'environnement ou de la sécurité. Elles constituent ainsi un moyen efficace d'assurer un feedback sur le système de management intégré et facilitent son amélioration continue. Il s'agit d'un moyen de communication principalement ascendant. Les fiches sont, en général, rédigées au plus proche du terrain et remontent jusqu'à la direction. Un comité, dit « comité sur les fiches d'amélioration » se réunit régulièrement pour juger de la pertinence des suggestions faites par le biais des fiches. La direction cherche à inciter la participation des salariés par ces fiches et offre même des récompenses pécuniaires pour celles qui sont retenues. Les salariés ayant soumis des fiches d'amélioration retenues par le comité sont également conviés à se joindre à la direction pour un dîner au restaurant. La direction a donc, à la fois, recours à des incitatifs pécuniaires et à des incitatifs symboliques.

L'entreprise a également mis en place un « comité énergie » ayant pour but d'agir dans le sens d'une réduction des consommations. Ce comité a pour mandat de réfléchir sur des plans d'action en matière de gestion de l'énergie et de les mettre en place. Ce comité est assez proche des « comités verts » présentés par Boiral (1996) à la différence qu'il se concentre uniquement sur la consommation d'énergie (Cf. tableau 4.7). Ce comité énergie constitue un véritable espace de participation où chaque acteur convié peut s'exprimer.

Tableau 4.7 La participation chez RDM Blendecques : l'exemple des comités énergie

	Comité vert Type A	Comité vert Type B	Comité Énergie RDM Blendecques
Participants	Une dizaine de personnes désignées par tirage au sort en fonction des besoins du comité	Quatre personnes désignées par la direction et par le syndicat de l'usine	Personnes concernées : direction/cadres et responsables de services
Objectifs	Consultation du personnel; Coordination des actions environnementales; Information et sensibilisation	Préparation de plans et de programmes; Coordination des GIPE; Information et sensibilisation.	Préparation de plans et de programmes; Coordination des GIPE; Information et sensibilisation.
Réunions	Rencontres mensuelles en dehors du temps de travail	Rencontres mensuelles pendant les heures de travail	Rencontres trimestrielles
Dynamique du groupe	Rencontres assez formelles, ordre du jour bien planifié	Discussions plus informelles, ordre du jour plus souple, ambiance plus "familiale", forte cohésion sociale	Discussions formelles
Consultation du personnel	Questionnaire écrit envoyé à tous les employés	Création de Groupe d'Interventions sur le Plancher en Environnement (GIPE)	Remontée d'informations notamment via les fiches d'amélioration
Participation du personnel	Indirecte et centralisée au niveau du Comité d'Environnement	Directe et décentralisée au niveau de groupes sectoriels spécialisés (les GIPE)	Indirecte et centralisée au niveau du Comité d'Environnement
Pouvoir du comité	Pouvoir consultatif seulement, le "parrain" du comité est le directeur environnement de l'usine	Pouvoir consultatif seulement, le Comité d'Action en Environnement (CAE) est placé sous la responsabilité du directeur de l'usine	La direction est présente dans le comité, il s'agit donc, à la fois de consulter le personnel, mais aussi de prendre des décisions
Logique de changement	Logique "top-down": le comité pilote les projets environnementaux établis à partir de l'enquête par questionnaires	Logique plus "bottom-up": le CAE rassemble et coordonne des projets environnementaux développés à la base, au niveau des GIPE	Logique bottom-up. C'est à partir des suggestions des travailleurs sur le plancher d'usine que les actions sont mises en place.

Les réunions quotidiennes constituent aussi un lieu important de participation chez RDM Blendecques. Elles réunissent les différentes équipes de travail avec leur contremaître et ont pour but de prendre les décisions de gestion quotidienne de l'entreprise et de faire face à d'éventuelles situations d'urgence.

Lors de son entrevue, l'interviewé P7 a parfaitement résumé la situation en ce qui a trait à la participation dans l'entreprise :

On a réfléchi : les gens nous faisaient souvent, la réflexion « vous ne nous écoutez pas, quand on fait des remarques ce n'est pas pris en compte » donc depuis trois ans maintenant on a mis en place les réunions d'équipe, pour justement que les gens aient à disposition le moyen de s'exprimer avec leur contremaître. Donc ça, plus les fiches d'amélioration, plus les comités énergie, pour justement aider à la remontée d'informations quoi et à la participation en matière de gestion environnementale.

Il y a donc, chez Reno de Medici Blendecques des espaces de participation. Bien qu'ils soient peu nombreux, ces derniers permettent à chaque salarié d'apporter sa pierre à l'édifice et de participer, plus ou moins directement, à la gestion de l'usine. Notons cependant qu'à l'image de ce que préconisaient Fayol et Taylor, il y a une nette délimitation entre ceux qui conçoivent (les cadres), et ceux qui exécutent. Cette séparation est mise en exergue par une frontière physique. Il y a ainsi les contremaîtres, les opérateurs et les agents de maintenance d'un côté, dans l'usine, et, de l'autre les cadres et la direction dans un bâtiment dit administratif. La symbolique de cette délimitation physique est d'ailleurs accentuée par un sas hermétique faisant la jonction entre l'usine et le bâtiment administratif.

4.4.2 La création de connaissances organisationnelles chez RDM Blendecques

L'entreprise présente une structure clairement taylorienne avec une forte présence des procédures, une division poussée du travail, une planification de la production régie par des objectifs chiffrés, une gestion des ressources humaines élaborée (critères de recrutement, plan de formation) et aussi une séparation claire entre les exécutants et ceux qui conçoivent les tâches de travail. Nous avons vu que, théoriquement ce type de structure ne s'oppose pas à la stimulation de création de connaissances organisationnelles, au sens où l'entendent Nonaka et Takeuchi (1997). Nous allons voir ici si l'usine Reno de Medici de Blendecques, certifiée ISO 14001, peut mettre en place une structure permettant de catalyser la création de connaissances organisationnelles.

Pour ce faire, nous verrons tout d'abord comment se manifestent les processus de création de connaissances organisationnelles dans l'usine. Puis nous nous interrogerons sur les conditions de

la mise en place d'une spirale de création de connaissances organisationnelles efficace chez RDM Blendecques. Enfin, nous verrons si RDM Blendecques peut suivre les tendances préconisées par Nonaka et Takeuchi (1997) afin de stimuler la création de connaissances organisationnelles (créer une vision de connaissances, développer un équipage de connaissances, etc.)

4.4.2.1 Les processus de création de connaissances organisationnelles chez RDM Blendecques

Nous commencerons par analyser le processus de socialisation. Rappelons que, selon Nonaka et Takeuchi (1997), il s'agit d'un mode de partage de connaissances tacites. Ce type de processus nécessite un lieu d'échange qui peut être physique (salle de réunion, poste de travail, etc.) ou virtuel (c'est le cas, par exemple pour les vidéoconférences). La socialisation peut se faire par le biais du langage, mais aussi de la pratique, de l'imitation ou de l'observation (Nonaka et Takeuchi, 1997). Tout d'abord, le processus de socialisation chez RDM Blendecques se fait par le biais du tutorat. Il s'agit ici de former les salariés en mettant en place des binômes composés d'un salarié expérimenté et d'un novice. Cette mise en relation, dont la durée varie selon la nature de l'apprentissage, permet aux salariés d'échanger des connaissances tacites qui sont souvent difficilement explicites. Il s'agit le plus souvent de connaissances spécifiques concernant le fonctionnement d'une machine. Le processus de socialisation se réalise également à chaque changement de poste. Lors de la relève de chaque quart de travail, un moment est réservé à l'échange entre salariés ayant le même poste de travail. Il s'agit ici d'échanger principalement sur les réglages des outils de travail et sur les éventuels dysfonctionnements.

Le processus de socialisation peut aussi intervenir dans les opérations de maintenance. En effet, un dysfonctionnement sur une machine peut voir intervenir un technicien de maintenance, un responsable maintenance, le (ou les) opérateur(s) de la machine concernée et même, dans certains cas des intervenants extérieurs (par exemple les fabricants de la machine). Il y a donc, dans ce cas un échange de connaissances tacites, provoqué par un dysfonctionnement, qui va se produire sur le poste de travail.

Le second processus que nous allons analyser à travers l'activité de RDM Blendecques est celui de l'extériorisation. Il s'agit ici de conceptualiser la connaissance, de la codifier pour l'explicitier. C'est souvent l'utilisation de métaphores ou d'analogies, de concepts ou de modèles, qui rend possible l'explicitation d'une connaissance. En effet, l'utilisation d'image générique permet d'extérioriser un concept sans le dénaturer.

Chez RDM Blendecques, l'extériorisation est surtout utilisée par le technico-commercial dans le but de faire comprendre les informations captées sur le marché. Ce processus est, dans ce cas, souvent permis par l'utilisation de supports photographiques, de vidéos ou d'échantillons. Il s'agit pour le technico-commercial, véritable lien entre le marché et l'entreprise, d'explicitier les connaissances tacites captées sur le marché, qu'il s'agisse de connaissances provenant des clients ou des concurrents. C'est principalement lors de réunions à l'interne que ce processus se met en œuvre. Ainsi, comme l'indique l'interviewé P8 :

Lors des réunions, je fais des comptes-rendus, je fais des présentations à l'aide de..., après j'utilise beaucoup, de plus en plus l'appareil photo, je fais des photos je fais des vidéos, pour expliquer, aussi prise d'échantillons, collecte d'informations, beaucoup d'éléments visuels pour, je dirais expliquer, restituer le plus fidèlement possible les problématiques.

Il semble que ce mode de conversion des connaissances soit sous-exploité chez RDM Blendecques, nous verrons plus tard comment l'entreprise pourrait le stimuler.

Le processus de combinaison, quant à lui est un mode de conversion de connaissances explicites en connaissances explicites. Il s'agit principalement d'un processus se mettant en œuvre lorsque l'on échange, que l'on confronte ou que l'on organise des connaissances tacites.

Chez RDM Blendecques, le processus de combinaison s'exprime principalement par le biais des réunions. Ces dernières constituent un espace privilégié pour la mise en œuvre de ce processus. En effet, quels que soient leur fréquence ou les membres qui la composent, elles permettent d'échanger des connaissances explicites. Chez RDM Blendecques il y a trois réunions organisées régulièrement de manière formelle :

- La réunion « coût » : il s'agit d'une réunion mensuelle dans laquelle est abordée la question de la diminution et/ou de rationalisation des coûts. Dans cette même réunion, des thèmes de gestion environnementale peuvent être abordés relativement à leur dimension pécuniaire.
- La réunion « cadre » : il s'agit d'une réunion hebdomadaire réunissant les cadres et la direction de l'usine. Cette réunion a principalement pour but de faire le point sur l'activité de la semaine. C'est suite à cette réunion que l'hebdo, sorte de journal d'entreprise est émis.
- La réunion « production » : il s'agit d'une réunion quotidienne de chaque équipe et de son contremaître. Lors de cette réunion sont principalement abordés les dysfonctionnements d'outils de production et des décisions de gestion quotidienne sont prises.

À ces réunions internes à l'usine vient s'ajouter une réunion inter-usines, réunissant les pairs des différentes usines du groupe

Les différents comités sont aussi des espaces de combinaison des connaissances. On retrouve chez RDM Blendecques quatre comités où peut se manifester le processus de combinaison :

- Le comité de direction : ce comité réunit les principaux cadres et la direction de l'usine.
- Le comité énergie : rassemble les principaux membres de l'entreprise concernée par les consommations importantes d'énergie.

-Le comité qualité : traite des questions qualité, notamment dans le cadre d'ISO 9001. Il est constitué par les personnes concernées par les questions de qualité ainsi que par la direction.

-Le comité « fiches d'amélioration » : réunit aussi bien des opérateurs, que les cadres ou encore la direction. Le but de ce comité est de juger de la pertinence des fiches d'amélioration soumises par les employés.

À un autre niveau, le processus de combinaison se fait entre la filiale CAREO et le technico-commercial de l'usine. Il s'agit d'échanges ayant pour thème différentes informations du marché, bien souvent axés sur les attentes des clients. Ce processus de combinaison se fait le plus souvent par le biais de réunions ou de communications téléphoniques.

Le dernier processus présenté par Nonaka et Takeuchi (1997) est celui d'intériorisation. Il s'agit d'un processus de conversion de connaissances, d'explicites à tacites. Ce processus consiste à intégrer, généralement par la pratique, des tâches précédemment apprises de manière explicite. Ce processus découle bien souvent d'une intériorisation des connaissances acquises lors des processus de socialisation, d'extériorisation ou de combinaison.

La partie la plus visible et non la moins importante du processus d'intériorisation intervient lors de la pratique de tâches prescrites dans des procédures. RDM Blendecques n'échappe pas à cette règle bien que la plupart des savoir-faire soient transmis par le biais du processus de socialisation. Ainsi, une des personnes interviewées (P1) nous précise en parlant de l'apprentissage d'un nouvel embauché et après avoir parlé du tutorat :

Donc après les connaissances, il va aussi les avoir dans tout ce qui est écrit, parce qu'en fait il y a aussi un, à je ne sais pas comment ça s'appelle, un petit fascicule sur chaque poste qui permet d'écrire un petit peu les connaissances nécessaires pour suivre ce poste et les tâches à accomplir. Il y a aussi des références et des procédures, des instructions, et des choses comme ça, donc il y a une partie où il va devoir connaître ces procédures et ces instructions qui sont écrites et les mettre en œuvre.

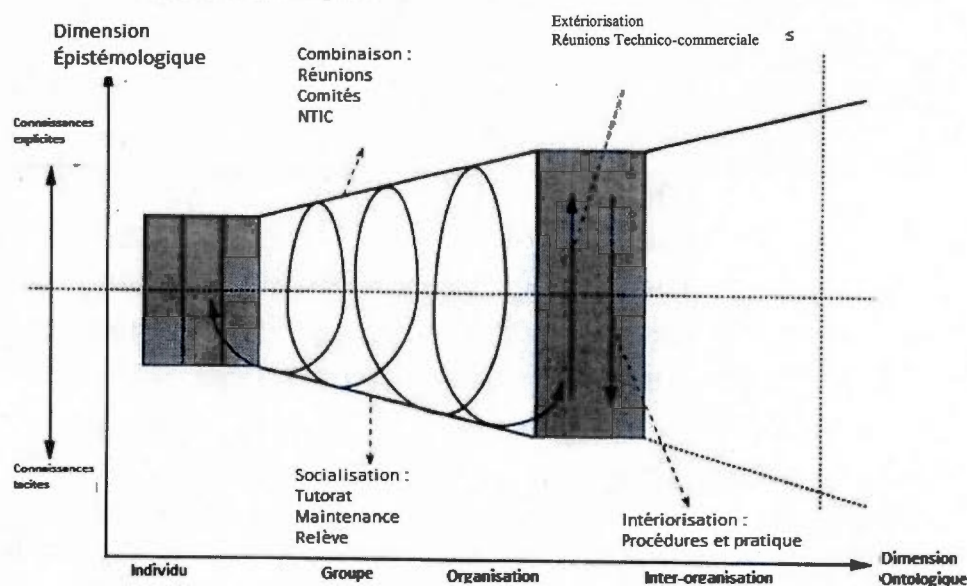
4.4.2.2 L'articulation des processus de création de connaissances organisationnelles chez RDM Blendecques

Comme nous l'avons vu précédemment, Nonaka et Takeuchi utilisent la notion de spirale de création de connaissances organisationnelles. Cette spirale met en relief l'effet catalyseur des différents processus de socialisation, d'extériorisation, de combinaison et d'intériorisation pour la création de connaissances organisationnelles. Ainsi, les connaissances tacites des individus sont partagées par la socialisation. L'explicitation de cette connaissance par le processus d'extériorisation permet de partager plus aisément la connaissance dans l'organisation. Puis le

processus de combinaison permet aux individus de faire interagir leurs connaissances tacites avec différentes connaissances explicites de l'organisation. Enfin, le processus d'intériorisation permet aux individus d'opérationnaliser les connaissances « en faisant ».

La dimension épistémologique constitue le degré d'explicitation des connaissances organisationnelles, mais la spirale de création de connaissances est aussi sous-tendue par une dimension ontologique. Ainsi, la connaissance tout d'abord détenue de manière tacite par un individu va se propager dans l'organisation par le biais des quatre processus présentés précédemment. Cette spirale dépasse même les frontières de l'organisation quand les connaissances sont partagées avec d'autres organisations (cf. figure 4.3).

Figure 4.3 Spirale de création de connaissances organisationnelles appliquée aux activités de RDM Blendecques



Source : adapté de Nonaka et Takeuchi 1997, p. 95

4.4.2.3 Les conditions de mise en place d'une spirale de création de connaissances organisationnelles chez RDM Blendecques

Nonaka et Takeuchi (1997) ont énoncé une série de conditions pour promouvoir une spirale de création de connaissances organisationnelles. Nous verrons ici en quoi la cartonnerie RDM de Blendecques respecte ou non ces conditions.

Tout d'abord, Nonaka et Takeuchi nous indiquent qu'il faut clairement que l'entreprise ait l'intention de mettre en place un système de création de connaissances organisationnelles. Cette intention se manifeste chez RDM Blendecques à travers l'adhésion du personnel à la politique environnementale (cf. appendice J) et à la charte de l'entreprise (cf. appendice K). Ces deux éléments fournissent en effet un sens, une vision auxquels les employés peuvent se rattacher au cours du processus de création de connaissances.

La seconde condition pour promouvoir la mise en place d'une spirale de création de connaissances organisationnelles est l'autonomie. Accorder une certaine autonomie aux membres et aux équipes dans une entreprise permet d'augmenter les chances d'y introduire de nouvelles connaissances. Chez RDM Blendecques, il semble que cette autonomisation du personnel ou des équipes ne constitue pas une priorité. Nous pouvons cependant relever le cas particulier des contremaitres qui, notamment par le biais d'une autonomisation, vont voir leur rôle évoluer vers celui de manager intermédiaire, nous reviendrons plus tard sur ce point.

La troisième condition mise en exergue par Nonaka et Takeuchi (1997) est la fluctuation et le chaos créatif. La fluctuation désigne une « rupture des routines, des habitudes et des schémas cognitifs » (Nonaka et Takeuchi, 1997, p. 102). Le chaos créatif, quant à lui consiste à insuffler un climat de crise intentionnel afin de créer de nouvelles connaissances par la recherche d'une sortie de crise. Chez RDM Blendecques nous retrouvons des éléments apportant une certaine fluctuation dans le domaine de la gestion environnementale. La principale source de fluctuation apportée par le marché provient des exigences des clients. Ces dernières sont introduites dans l'organisation principalement par le biais du technico-commercial. Les éléments venant du marché imposent en effet à l'entreprise de continuellement s'adapter. Une autre source de fluctuation vient de l'environnement légal de l'entreprise. En effet, chaque nouvelle loi ou réglementation doit être prise en compte dans le système de gestion environnementale et les non-conformités doivent être corrigées. Ces fluctuations permettent à l'entreprise de sortir de la routine productive. Pour faire face à ces dernières, l'entreprise se voit dans l'obligation de chercher de nouvelles solutions, de nouvelles façons de faire, ce qui la mène à créer de nouvelles connaissances. Le chaos créatif, quant à lui, ne semble pas faire partie des outils utilisés par RDM Blendecques. Cela peut s'expliquer par l'état réel de crise dans laquelle l'industrie papetière se trouve. Ainsi, accentuer la sensation de crise de l'entreprise pourrait se révéler dangereux et pourrait mener à un chaos destructif.

La redondance est aussi une condition mise en avant par les auteurs. Il s'agit d'un « recouvrement intentionnel d'informations sur les activités de l'entreprise, les responsabilités managériales et l'entreprise dans son ensemble » (Nonaka et Takeuchi, 1997, p. 104). Chez RDM Blendecques la redondance est très peu utilisée. Cela peut s'expliquer par la vision occidentale de la gestion de

l'information qui considère que la duplication d'informations va de pair avec une hausse inutile des coûts. Cependant, nous pouvons tout de même retrouver une certaine redondance des connaissances à travers la rotation interne du personnel. En effet, le fait d'avoir occupé plusieurs postes différents au sein de l'entreprise permet au salarié d'acquérir une vision globale de son fonctionnement et de mieux en saisir le sens. Ainsi, comme le dit l'interviewé P6:

Et bien, il y a le contact quotidien on favorise beaucoup la polyvalence dans l'entreprise. On favorise aussi la promotion interne, donc qui dit promotion interne ben c'est ça, c'est de savoir, d'avoir des personnes qui circulent dans différents secteurs, et qui apprennent d'autres choses, et qui ont aussi, du coup, qui élargissent leur vision, leur vision de l'entreprise, des problématiques de l'entreprise.

La dernière condition de mise en place d'une spirale de création de connaissances organisationnelles efficace selon Nonaka et Takeuchi est la variété requise. Il s'agit ici d'assurer une certaine diversité interne du personnel, que ce soit au niveau culturel, ou encore au niveau de la formation afin de mieux capter et de mieux comprendre les informations émanant de l'environnement de l'entreprise. En effet, chacun ayant sa propre sensibilité captera des informations différentes et sera à même de les partager dans l'entreprise. Ainsi, plus la variété est élevée plus le nombre d'informations captées est élevé. La variété requise ne semble pas être un des points forts de RDM Blendecques. En effet, la plupart des salariés sont dans l'entreprise depuis des dizaines d'années et ont été recrutés localement puis formés sur le tas. Nous pouvons donc noter une certaine homogénéité de la main d'œuvre dans l'entreprise. Notons cependant que la haute direction de l'usine est issue depuis longtemps (c'était déjà le cas lorsque l'entreprise appartenait à Cascades) du groupe d'appartenance de l'usine. Il y a ainsi eu successivement une direction canadienne et une direction italienne chez RDM Blendecques. Cette direction constitue un point d'entrée important de connaissances dans l'organisation et est gage d'une certaine variété d'informations.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de présenter notre site de recherche, Reno de Medici Blendecques.

L'évocation de son industrie nous a permis de comprendre les enjeux actuels auxquels elle est confrontée, à savoir une baisse de la demande et une augmentation du prix des matières premières. En France, s'ajoute un retard de restructuration entraînant une sous-occupation du matériel de production.

À travers l'histoire du site, nous avons exposé son caractère centenaire et les différents groupes auxquels il a appartenu. Nous nous sommes plus largement attardé sur le cas du groupe Cascades Inc. qui a encore une grande influence sur la culture organisationnelle de l'usine et sur celui de Reno de Medici auquel le site de production appartient depuis 2008.

Nous avons également exploré le site de production en évoquant ses activités de production, mais surtout en nous plongeant au cœur de son système de gestion environnementale. Nous avons également examiné l'entreprise à travers le prisme de la création de connaissances organisationnelles telle que la voient Nonaka et Takeuchi (1997)

Cette première étape de l'analyse de terrain nous a permis de comprendre le fonctionnement du SGE de RDM Blendecques et d'aborder les éléments de la spirale de création de connaissances organisationnelles s'y attachant. Dans la partie suivante, nous examinerons, plus en profondeur ces éléments à travers une analyse des résultats des entrevues réalisées.

CHAPITRE V

ANALYSE DES ENTREVUES

Nous avons, dans la partie précédente, cherché à brosser un portrait général de l'entreprise étudiée et de son environnement. Nous avons également présenté les points importants de création de connaissances organisationnelles et de gestion environnementale dans le but d'apporter des éléments de réponse à nos questions de recherche.

Nous nous attarderons dans le présent chapitre sur une analyse des entretiens réalisés dans le cadre du travail de recherche. Nous avons choisi de réaliser une analyse de contenu. Ce type d'analyse nous semble particulièrement adapté à l'analyse d'entretiens semi-directifs réalisés dans un cadre organisationnel. Pour ce faire, nous utiliserons les résultats du travail de codification des entrevues réalisé à l'aide du logiciel atlas.ti. Rappelons ici que nous cherchons à réaliser une analyse qualitative des entrevues afin d'en faire sortir les points saillants tout en les gardant en contexte.

Pour ce faire, nous nous baserons à la fois sur le postulat que la répétition d'unités d'analyse fait ressortir les préoccupations et les centres d'intérêt des auteurs des discours. Les unités d'analyse peuvent être sous la forme d'expression, de phrase ou de paragraphe. Dans le cas de la présente recherche, il s'agit le plus souvent de paragraphes. En effet, les paragraphes permettent de prendre les notions dans leurs contextes et nous permettent ainsi une analyse qualitative plus complète.

Nous avons choisi de codifier nos entrevues en deux étapes. Tout d'abord, nous avons procédé à un découpage en unités d'analyse, puis nous avons catégorisé ces dernières. Cette deuxième étape nous permet de faire ressortir les principaux thèmes abordés par les personnes que nous avons interviewées.

L'analyse de contenu des entrevues nous permet d'analyser les principaux thèmes et les relations qu'ils entretiennent.

5.1 Présentation des familles de codes

Afin d'analyser les entrevues réalisées, nous avons utilisé la méthode d'analyse de contenu par le biais d'une codification. Cette analyse se déroule en deux étapes. Tout d'abord, celle de la codification ouverte consiste en la définition d'unités d'analyse et en l'application, pour chacune d'entre elles d'une série de codes relatifs à leurs contenus. Cette codification ouverte nous a permis d'obtenir 370 codes. Nous avons choisi de prendre en compte pour notre analyse 19 codes dont 17

font partie des trente codes les plus fréquemment utilisés. Le tableau 5.1 présente les codes retenus et leurs fréquences.

Tableau 5.1 Les 18 codes retenus et leur fréquence

Codes	Entrevues								Total
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	
Question environnementale	2	5	11	2	3	11	6	2	42
Parties prenantes	6	1	8	1	2	4	6	8	36
Socialisation	3	2	1	4	3	2	4	3	22
Responsable QSE	1	6	5	1	2	4	2	1	22
Politique environnementale	5	1	3	2	4	3	2	1	21
Formation continue	2	2	1	3	3	4	4	1	20
Extériorisation	5	3	3	2	5	0	2	0	20
Vapeurs/Fuites/Rejets	1	0	6	2	4	3	3	1	20
Circulation de l'information	1	1	4	1	1	5	5	1	19
Amélioration continue	2	1	4	2	2	3	4	1	19
Chaufferie	2	1	4	2	5	1	0	0	15
Réunion quotidienne	5	1	1	1	0	2	4	1	15
Implémentation	2	1	1	2	2	4	2	0	14
Dysfonctionnement	0	0	3	2	2	1	5	0	13
Combinaison	5	2	2	0	1	0	0	2	12
Connaissances tacites	1	1	0	4	2	0	2	0	10
Procédures	3	1	1	1	1	1	2	0	10
Réunion hebdomadaire	2	1	1	0	1	2	2	1	10
Comité fiches d'amélioration	2	1	2	0	1	1	2	0	9
Intériorisation	4	1	0	0	1	0	1	0	7

Les codes « comité fiches d'amélioration » et « intériorisation » ne font pas partie des trente codes les plus utilisés, mais revêtent une importance particulière, nous le verrons, pour l'analyse des entrevues. Le tableau 5.2 présente de manière numérique les cooccurrences entre les codes retenus pour l'analyse.

Tableau 5.2 Cooccurrences entre les codes retenus

Cooccurrences entre les codes retenus	Socialisation	Formation continue	Extériorisation	Combinaison	Connaissances tacites	Intériorisation	Question environnementale	Responsable QSE	Politique environnementale	Vapeur/Fuites/Rejet	Amélioration continue	Parties prenantes	Implémentation	Chaufferie	Dysfonctionnement	Procédures	Circulation de l'information	Réunion quotidienne	Réunion hebdomadaire	Comité fiches d'amélioration
Socialisation	22	15	3	5	5	3	9	9	2	0	5	6	3	5	6	2	10	8	5	0
Formation continue	15	20	6	10	6	2	5	6	0	4	5	10	5	4	4	2	8	5	2	0
Extériorisation	3	6	20	3	7	1	5	3	10	5	3	5	6	8	5	7	5	9	6	4
Combinaison	5	10	3	12	2	3	3	5	3	4	4	7	8	5	3	5	8	6	5	3
Connaissances tacites	5	6	7	2	10	4	6	5	2	6	5	5	2	6	6	3	5	5	4	4
Intériorisation	3	2	1	3	4	7	3	2	0	2	1	0	0	0	2	4	1	3	2	0
Question environnementale	9	5	5	3	6	3	42	6	10	8	6	10	3	5	7	5	15	12	10	7
Responsable QSE	9	6	3	5	5	2	6	22	6	5	5	17	4	5	5	4	16	10	6	4
Politique environnementale	2	0	10	3	2	0	10	6	21	0	6	5	3	0	3	0	0	0	0	0
Vapeur/Fuites/Rejet	0	4	5	4	6	2	8	5	0	20	5	6	0	9	9	5	4	5	3	3
Amélioration continue	5	5	3	4	5	1	6	5	6	5	19	12	2	6	5	6	7	9	5	7
Parties prenantes	6	10	5	7	5	0	10	17	5	6	12	36	3	0	2	2	5	3	1	0
Implémentation	3	5	6	8	2	0	3	4	3	0	2	3	14	3	0	6	4	0	1	0
Chaufferie	5	4	8	5	6	0	5	5	0	9	6	0	3	15	6	3	2	2	1	2
Dysfonctionnement	6	4	5	3	6	2	7	5	3	9	5	2	0	6	13	2	4	8	4	5
Procédures	2	2	7	5	3	4	5	4	0	5	6	2	6	3	2	10	3	1	0	1
Circulation de l'information	10	8	5	8	5	1	15	16	0	4	7	5	4	2	4	3	19	11	5	2
Réunion quotidienne	8	5	9	6	5	3	12	10	0	5	9	3	0	2	8	1	11	15	3	3
Réunion hebdomadaire	5	2	6	5	4	2	10	6	0	3	5	1	1	1	4	0	5	3	10	2
Comité fiches d'amélioration	0	0	4	3	4	0	7	4	0	3	7	0	0	2	5	1	2	3	2	9

De cette sélection de codes, nous pouvons extraire plusieurs grandes catégories, ou familles de codes. Il s'agit de l'étape de la codification axiale. Ces familles de codes ont été constituées afin de refléter les éléments constitutifs de la question de recherche, à savoir : la création de connaissances organisationnelles, le système de gestion environnementale et la gestion participative. Les familles de codes respectent les critères d'Allard-Poesi et al. (2003) présentés dans la partie 3.6 de ce mémoire. Le tableau 5.3 présente les quatre familles et les codes qui les composent :

Tableau 5.3 Familles de codes et codes racines

Familles de codes	Codes racines
Création de connaissances organisationnelles	Socialisation
	Formation continue
	Extériorisation
	Combinaison
	Connaissances tacites
	Intériorisation
Système de gestion environnementale	Question environnementale
	Responsable QSE
	Politique environnementale
	Vapeur/Fuites/Rejet
	Amélioration continue
	Parties prenantes
	Implémentation
	Chaufferie
	Dysfonctionnement
	Procédures
Communication et participation	Circulation de l'information
	Réunion quotidienne
	Réunion hebdomadaire
	Comité fiches d'amélioration

5.2 La famille « création de connaissances organisationnelles »

Nous avons choisi de présenter une catégorie de codes intitulée « création de connaissances organisationnelles ». Cette famille est directement inspirée de la spirale de création de connaissances organisationnelles présentée par Nonaka et Takeuchi (1997). Cette dernière constitue un des points centraux de ce travail de recherche.

5.2.1 La spirale de création de connaissances chez RDM Blendecques

Les codes « socialisation », « extériorisation », « combinaison » et « intériorisation » correspondent aux quatre processus de base de la spirale de création de connaissances organisationnelles. L'analyse de ces processus dans le cadre des activités courantes de RDM Blendecques a été réalisée dans la partie 5.4.2.1 de ce mémoire.

5.2.2 L'importance des connaissances tacites chez RDM Blendecques

Les connaissances tacites revêtent une place considérable dans le fonctionnement de RDM Blendecques. Elles constituent un élément cité fréquemment par les salariés interviewés avec 10 occurrences pour 8 entrevues. L'importance des connaissances tacites chez RDM Blendecques découle de plusieurs facteurs.

Tout d'abord, l'ancienneté élevée du personnel alliée à un apprentissage sur le tas. L'apprentissage sur le tas, souvent permis par un système de binôme ou de tutorat favorise le processus de socialisation. Par le biais de ce processus, les employés acquièrent des connaissances tacites. L'ancienneté élevée du personnel, quant à elle favorise les routines de travail et l'intériorisation des connaissances. L'intériorisation est un processus de conversion de connaissances d'explicites à tacites, elle contribue donc à l'importance des connaissances tacites dans l'entreprise.

Ensuite, le caractère particulier des machines de production de l'usine de Blendecques est également un facteur de premier ordre pour expliquer l'importance des connaissances tacites. Ainsi, comme l'explique l'interviewé P7 :

Alors en papeterie c'est euh je dirais 90% du savoir-faire, il est dans la tête des gens quoi, donc il est très difficile de transcrire sur papier. Il y a des choses qui peuvent être transcrites, faire une tournée, on peut écrire la tournée, voilà il faut passer à tel endroit vérifier ça, sauf que...savoir si une machine vibre plus ou moins que la veille, voir s'il commence à y avoir

un phénomène d'usure qui est en train de s'initier, c'est l'expérience qui le donne ça, et donc c'est vraiment..., on est encore dans un métier où il faut être très présent sur le terrain, et avoir une bonne connaissance de son outil de travail quoi et ça, ça ne s'apprend pas dans les manuels quoi. Donc nous, une grande partie des compétences des gens et de l'avenir de l'entreprise viendra de la façon dont on va réussir à retranscrire d'une génération à l'autre ces compétences.

Le dernier facteur important repose directement sur la gestion environnementale. À l'instar de ce qu'expliquait Boiral (2000 b), nous avons constaté que les connaissances tacites jouent un rôle primordial dans les situations d'urgence liées à la gestion environnementale. Ainsi, comme l'explique l'interviewé P1 :

Vous savez, quand il y a une fuite sur une machine, on n'a pas toujours le temps de lire les procédures. On y va et on fait comme on sait. Les machines on les connaît, ça fait des années qu'on travaille dessus.

5.2.3 Le rôle de la formation continue chez RDM Blendecques

La formation continue fait partie intégrante de la gestion des connaissances chez RDM Blendecques. Le développement des compétences du personnel de l'entreprise, qu'il soit encadrant ou opérationnel passe ainsi, entre autres, par des formations courtes. Ces dernières, peuvent être utilisées soit comme sorte de piqures de rappel permettant de mettre ou de remettre à niveau le personnel sur différents points, soit comme des formations qualifiantes permettant d'amener de nouvelles connaissances dans l'entreprise. Elles peuvent également répondre à une exigence légale (comme une habilitation électrique). Il s'agit de modules de formation ciblés sur une compétence ou un savoir-faire. Proposés par des centres de formation ou réalisés en interne, ces modules peuvent être individuels ou de groupe.

Les formations continues sont utilisées régulièrement sur RDM Blendecques et ont un réel impact sur les connaissances disponibles dans l'entreprise. Ainsi, comme le résume l'interviewé P4:

« On nous envoie en formation quand le besoin se fait sentir. C'est aussi un moyen de faire entrer de nouvelles connaissances dans l'entreprise ».

5.3 La famille de codes « système de gestion environnementale »

La catégorie de code « système de gestion environnementale » regroupe tous les codes s'appliquant aux unités d'analyse traitant du système de gestion environnementale de RDM Blendecques. Il s'agit d'un système de gestion environnementale de type ISO 14001 qui est certifié depuis 1998.

5.3.1 L'importance des questions environnementales dans l'entreprise

L'industrie du papier et du carton est une industrie particulièrement concernée par la prise en compte des questions environnementales. Nous appelons ici, question environnementale, tout sujet portant sur les problématiques écologiques en lien avec les activités de l'usine. Le code « question environnementale » est d'ailleurs le code qui a le plus d'occurrences dans les entrevues analysées (avec 42 occurrences pour 8 entrevues).

Les questions environnementales sont souvent liées aux codes relatifs à la communication (« circulation de l'information » ; « fiche d'amélioration » et aux codes relatifs aux réunions). Cela montre l'importance de la communication dans les pratiques de gestion environnementale. Il peut s'agir de communication interne ou externe comme nous le verrons dans le point suivant qui abordera la place des parties prenantes dans le SGE. L'interviewé P3 fait d'ailleurs ressortir ce point de manière claire :

Vous savez, la gestion environnementale, c'est d'abord une affaire de communication. On a besoin, pour mettre en place un système efficace, de savoir ce qui se passe dans l'usine, avec les opérationnels. Les parties prenantes aussi, elles sont importantes. Il faut qu'on communique beaucoup.

Les questions environnementales sont aussi fréquemment associées aux codes « qualité » (10 occurrences sur 42) et au code « sécurité » (16 occurrences sur 42). Cela montre bien le succès de l'intégration des trois normes (ISO 9001 ; ISO 14001 et OHSAS 18001) au sein d'un même système de gestion. Ainsi, les questions d'environnement, de qualité et de sécurité sont bien souvent abordées de manière globale par les employés. Ainsi comme nous le précise l'interviewé P3 :

On ne parle plus uniquement d'ISO 14001, on a mis en place un système qui inclut la sécurité et la qualité. Même si ces domaines peuvent être différenciés, on aborde souvent la question plus globalement.

Le code question environnementale est aussi souvent associé au code « direction » (13 occurrences sur 42) et au code « direction internationale » (5 occurrences sur 42). Cela montre l'importance du rôle de la direction et plus particulièrement celui de la direction de l'usine pour ce qui a trait aux

questions environnementales. L'engagement de la direction est d'ailleurs une des exigences communes aux normes du SMI.

Enfin, nous relèverons que les pannes et dysfonctionnements matériels sont également fréquemment cités lorsque l'on parle de question environnementale. Ces derniers peuvent induire des impacts environnementaux importants. Nous avons, lors des entretiens, pu relever que ce risque est pris en compte par les salariés. Ces derniers semblent avoir parfaitement conscience des impacts environnementaux qui peuvent être liés à leurs activités. Cela peut résulter des actions de formation et de sensibilisation réalisées par l'usine, mais aussi des connaissances acquises par les employés le long de leur carrière. Ainsi, comme le dit P5:

Les machines ont les connaît, un dysfonctionnement, une fuite, ça peut avoir des conséquences. On est les mieux placés pour agir. On nous a expliqué, oui il y a eu de la sensibilisation, c'est sûr ça fait pas de mal

5.3.2 La place des parties prenantes dans le système de gestion environnementale

La prise en compte des parties prenantes est un élément essentiel dans un système de gestion environnementale. En effet, comme nous l'avons vu, la norme ISO 14001 accorde une importance particulière à la prise en compte des parties prenantes autant du point de vue de la communication que du point de vue de la prise de décision (notamment lors de la fixation des objectifs et cibles du système de gestion environnementale).

Les principales parties prenantes de RDM Blendecques sont les suivantes :

- Actionnaires
- Assurances
- Banques
- CAREO (filiale commerciale du groupe)
- CARSAT (Caisse d' Assurance Retraite et de la Santé au Travail)
- CHSCT (Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail)
- Clients
- Communes (mairies)
- DIRECCTE (directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi)
- DREAL (directions régionales de l'environnement, de l'aménagement et du logement)
- Employés
- Fournisseurs
- Gouvernement
- Inspection du travail
- Medias
- Partenaires sociaux
- Riverains
- Syndicats

Chez RDM Blendecques, la prise en compte des parties prenantes se fait essentiellement au niveau de la communication. L'entreprise n'adopte ni classification ni approche clairement différenciée des différentes parties prenantes. La prise en compte des parties prenantes dans les pratiques de gestion est très peu présente. Ainsi, comme nous l'explique l'interviewé P3:

Il semble difficile de contacter chaque partie prenante concernée avant de prendre une décision. Bien sûr on communique, mais la collaboration et la consultation en réalité ça se fait très peu. (...). Quand il y a une plainte, bien sûr on la prend en compte. Oui, c'est ça, on est plutôt réactif.

En ce qui concerne le système de gestion environnementale, les parties prenantes sont consultées au besoin, dans le cadre du respect de la norme.

5.3.3 Les points saillants du système de gestion environnementale

Lorsque le sujet du système de gestion environnementale fut abordé dans les entrevues, nous avons pu relever un certain nombre de points mis en exergue par les employés interviewés.

Tout d'abord, nous pouvons relever le rôle primordial du responsable QSE. Remarquons que le code « responsable QSE » est un des rares codes à s'appliquer à au moins une unité d'analyse pour chaque intervenant. Véritable garant de la mise en place et du fonctionnement du système de management intégré et donc du système de gestion environnementale, le responsable QSE est la personne ressource incontournable. Un grand nombre de codes appliqués aux mêmes unités d'analyse que le code « responsable QSE » traitent de la communication, des différents niveaux de hiérarchie, ou encore des parties prenantes. Le responsable QSE occupe ainsi une place centrale dans le système de gestion environnementale.

La politique environnementale est également un sujet particulièrement abordé lorsqu'il s'agit du système de gestion environnementale. Comme nous l'avons vu, nous pouvons, dans le cadre de la présente recherche, considérer que la politique environnementale peut être utile pour fournir un schéma aux employés. Ce schéma, véritable grille de lecture des informations et des connaissances et un des éléments indispensables à la recherche de création de connaissances organisationnelles. Nous pouvons remarquer chez RDM Blendecques que, bien que la majorité des salariés avouent ne pas « connaître par cœur » la politique environnementale, la quasi-totalité nous accorde qu'elle influence leurs tâches de travail et leur apporte une vision des questions environnementales dans l'entreprise. Ainsi, comme le dit P5 :

La politique environnementale, non je ne la connais pas par cœur. Bien sûr on nous la communique tous les ans. Je crois qu'elle est sur les affichages aussi. Moi, je connais les

points qui m'intéressent. En fait, c'est un peu comme un guide, mais pas contraignant, comme les valeurs de l'entreprise en fait.

L'amélioration continue est certainement l'un des concepts les mieux compris et les plus partagés en ce qui concerne la gestion environnementale dans l'entreprise. C'est également un des codes qui revient pour chaque personne interrogée. Le principe d'amélioration continue comme nous l'avons vu est un des éléments permettant l'évolution du système de gestion. Il ressort de l'analyse des cooccurrences de ce code avec d'autres, plusieurs éléments incontournables. Tout d'abord l'importance du rôle de la direction de l'usine. C'est elle qui soutient le principe d'amélioration continue et qui alloue les moyens nécessaires pour le mettre en œuvre. Ensuite, nous pouvons relever l'importance de la veille, spécifiquement de la veille technologique, environnementale, stratégique ou réglementaire. Ainsi, comme nous le dit l'interviewé P3: « En matière d'amélioration, enfin je veux dire d'amélioration continue, la veille joue un rôle important. On doit vivre avec notre temps, se tenir informé pour évoluer dans le bon sens ».

Enfin, le code « fiche d'amélioration » est en lien étroit avec l'amélioration continue. Il s'agit, comme nous l'avons vu précédemment d'un instrument privilégié en matière d'amélioration continue et de participation des salariés. La cooccurrence élevée des codes « fiche d'amélioration » et « amélioration continue » nous montre bien que l'outil et le concept sont étroitement liés pour les salariés. Nous pouvons d'ailleurs relever le passage suivant dans une interview :

L'amélioration continue. Vous savez c'est plutôt l'affaire de la direction. Mais on joue quand même notre rôle, on fait des fiches d'amélioration. Ça n'aboutit pas toujours, mais au moins on essaye de participer (P5)

5.4 La famille de code « Communication et participation »

La communication et la participation revêtent une importance particulière pour le sujet qui nous intéresse. En effet, elles constituent une partie de notre objet de recherche et supportent des mécanismes de création de connaissances organisationnelles.

5.4.1 La circulation de l'information au sein de l'entreprise

Voyons tout d'abord comment est perçue la circulation de l'information au sein de l'entreprise.

Le code qui est principalement lié à celui de la circulation de l'information est celui intitulé « équipe de travail » (17 occurrences sur 19). Cela montre dans la grande majorité des cas l'importance de l'échange d'informations dans les équipes de travail pour les employés. Cet échange d'informations active certains processus de création de connaissances organisationnelles comme la socialisation (16 occurrences sur 19) ou encore la combinaison (8 occurrences sur 19). Elle permet également de faciliter le partage d'une vision commune des connaissances organisationnelles au sein d'une équipe de travail. Ainsi, comme nous le dit l'interviewé P1 :

Dans les équipes de travail, on communique beaucoup, c'est indispensable. C'est vrai, on peut faire autrement ? Et puis, ça nous permet de mieux nous comprendre, de pas faire des choses contradictoires. Comment je peux dire ? Oui, ça nous permet de voir les choses de la même façon, enfin de s'en rapprocher

En lien direct avec la cooccurrence précédente, la circulation de l'information est également souvent associée au processus de décision dans les unités d'analyse. Il s'agit, bien souvent, d'une évocation de la prise de décision quotidienne au sein des équipes de travail. Au sein des équipes les décisions se prennent bien souvent de manière collective. Ainsi, nous pouvons parler d'une dimension participative de la gestion des équipes et de la prise de décision courante. Cela est évoqué clairement par l'interviewé P4 :

On se réunit tous les matins en équipe. Pour les décisions de tous les jours, c'est là que ça se prend, avec le contremaître. S'il y a un problème, on peut apporter notre point de vue pour essayer de le régler.

Enfin, il est important de remarquer que le code « circulation de l'information » est en lien étroit avec le code « contremaître/manager intermédiaire » (10 occurrences sur 19). Le contremaître et le manager intermédiaire sont volontairement liés, car, nous le verrons, la mission du contremaître est vouée, à terme, à se rapprocher de plus en plus de celle d'un manager intermédiaire chez RDM Blendecques. Le contremaître est ainsi amené, par sa place centrale, à être un élément prépondérant dans la circulation de l'information. Comme le précise l'interviewé P7 :

Les contremaitres, ça évolue. On est de plus en plus dans la communication, dans le lien entre les membres de l'entreprise. On va progressivement vers ce qu'on appelle les managers intermédiaires.

5.4.2 Le rôle central des réunions dans la communication

Comme nous l'avons vu, les réunions jouent un rôle important dans le fonctionnement de RDM Blendecques. Elles sont ainsi un vecteur de création de connaissances organisationnelles, un moyen privilégié de communication et un espace indéniable de participation.

Un des codes ayant le plus grand nombre de cooccurrences avec les réunions est celui portant sur les questions environnementales. Après analyse de ces cooccurrences, il en ressort que les réunions, par la rencontre de différents membres de l'entreprise, constituent un lieu privilégié pour aborder ce type de questions. Ceci est mis en évidence par l'interviewé P4 :

Les sujets environnementaux, c'est pas toujours qu'on en parle. Bien sûr des fois, on en parle entre nous, en équipe, on essaye de voir, de faire mieux. On est sensibilisé quand même, c'est important. Mais non, c'est quand même plus dans les réunions. Et puis souvent il y a ..., c'est des cadres et des membres de la direction et eux, c'est eux qui peuvent prendre des décisions. Nous on peut pas faire grand-chose. En fait, à part faire attention et rédiger des fiches d'amélioration...

Les réunions sont également un espace de participation important. Nous pouvons ainsi relever que le code « management participatif » est fréquemment associé aux réunions. La gestion participative dans les réunions peut alors prendre deux formes. Soit il s'agit d'une participation directe des salariés conviés à la réunion, soit elle peut se faire indirectement par le biais des fiches d'amélioration. Dans ce cas, comme nous le verrons dans la partie suivante, un « comité fiche d'amélioration » est mis en place. Cette participation des salariés ressort dans le discours de plusieurs personnes interrogées. Ainsi comme nous le dit P5:

On a notre mot à dire dans les décisions, du moins je pense. Certains d'entre nous participent aux réunions et semblent écoutés. Bien sûr pas toujours, mais ça arrive. Pour nous, il y a aussi les fiches d'amélioration, c'est aussi un moyen de faire remonter de l'information

5.4.3 Les fiches d'amélioration : entre participation et amélioration continue

Les fiches d'amélioration, comme nous l'avons vu, sont un support de communication important chez RDM Blendecques. Ces fiches d'amélioration sont étudiées en comité appelé dans la présente recherche « comité fiche d'amélioration ». Nous verrons dans cette partie quels éléments sont associés à ce comité dans le discours des salariés.

Tout d'abord, le code « comité fiche d'amélioration » est lié aux questions environnementales (7 occurrences sur 9) aux questions de qualité (5 occurrences sur 9) et aux questions de sécurité (3 occurrences sur 9). Ces cooccurrences s'expliquent par l'intégration des normes ISO 14001, ISO

9001 et OHSAS 18001 à un même système de management intégré. En effet, il en découle des fiches d'amélioration portant sur ces trois dimensions.

Ensuite, nous pouvons relever que les unités d'analyse portant sur les comités de fiche d'amélioration sont souvent associées au code « opérateur » (qui porte sur les salariés travaillant sur le plancher d'usine), au code direction et au code prise de décision. Cela fait ressortir de manière très claire la dimension participative des fiches d'amélioration. En effet, les fiches sont bien souvent rédigées par les opérateurs et soumises aux cadres et à la direction qui ont le pouvoir décisionnel. Ainsi comme nous le fait remarquer l'interviewé P4:

Les fiches d'amélioration, ça nous permet quand même de faire remonter de l'information. Même plus que ça, en fait, on peut vraiment dire ce qui ne va pas, ce qui peut être amélioré. On est écoutés, du moins pas tout le temps, mais c'est déjà ça. Et puis, c'est quand même nous les mieux placés pour voir ce qui va et ce qui ne va pas !

Enfin, les fiches d'amélioration sont vues comme un outil d'amélioration continue. Ainsi, le code « amélioration continue » apparaît dans sept unités d'analyse sur neuf pour lesquelles le code « fiches d'amélioration » est appliqué. Comme nous l'explique l'interviewé P3 :

Les fiches d'amélioration c'est vraiment un superbe outil en matière de gestion environnementale, ça nous permet de savoir ce qui se passe réellement dans l'usine, de voir quelles améliorations on peut apporter, facilement ou non.

Conclusion

Nous avons, dans cette partie, exposé les résultats de l'analyse des codifications d'entrevues effectuées chez RDM Blendecques.

Cette analyse nous a permis dans un premier temps de faire ressortir trois familles de codes. La famille « création de connaissances organisationnelles » regroupe les éléments saillants des processus de création de connaissances existant chez RDM Blendecques. La famille « système de gestion environnementale », nous permet de revenir sur la vision qu'ont les membres de l'entreprise sur le SGE de cette dernière. La famille communication, quant à elle, nous a permis de mieux comprendre le parcours de l'information dans l'entreprise et de mettre en exergue le rôle central des réunions et des comités dans cette circulation de l'information.

Il ressort de cette analyse l'existence, plus ou moins développée des processus de « socialisation », d'« extériorisation », de « combinaison » et d'« intériorisation » chère à la théorie de Nonaka et Takeuchi (1997). Ces processus existent au sein du système de gestion environnementale de RDM Blendecques mais peuvent, pour la plupart être dynamisés. De plus l'ensemble des entrevues montre que la norme ISO 14001 n'est pas appliquée de façon rigide et que l'application des

procédures, lorsque celles-ci sont consultées ne se fait pas à la lettre. L'analyse des entrevues laisse donc entrevoir des possibilités d'imbrication d'un système de création de connaissances participatif au sein de l'entreprise analysée tout en respectant les lignes directrices de la norme ISO 14001.

Nous verrons dans la partie suivante, que le mariage entre système de gestion ISO 14001 et création de connaissances organisationnelles est possible sous certaines conditions. Nous donnerons également des pistes de réflexion pour dynamiser la participation et la création de connaissances au sein du SGE de RDM Blendecques.

CHAPITRE VI

VERS UN SYSTÈME DE GESTION ENVIRONNEMENTALE PARTICIPATIF ET CRÉATEUR DE CONNAISSANCES : APPORTS THÉORIQUES

Nous avons jusqu'ici tenté de démontrer la compatibilité entre la norme ISO 14001 et la création de connaissances organisationnelles. Notre réflexion s'est d'abord axée sur la théorie, puis s'est construite de manière pratique à travers l'étude de cas menée chez RDM Blendecques.

Dans ce chapitre nous restituerons les différents apports théoriques de notre travail de recherche.

Dans un premier temps nous apporterons des éléments de coordination et de compatibilité entre la norme ISO 14001, la mise en place d'un système de gestion respectant cette norme, la recherche d'une stimulation de connaissances organisationnelles et la mise en place de pratiques de gestion participative. Ces éléments constituent le cœur de notre apport théorique.

Dans un second temps nous reviendrons sur la nécessité d'apporter des éléments de contextualisation à un système de gestion environnementale de type ISO 14001 afin d'en assurer son intégration au sein de l'organisation.

Enfin, dans une troisième partie, nous apporterons des pistes de réflexion concrètes pour la mise en place du modèle de création de connaissances organisationnelles de Nonaka et Takeuchi en combinaison avec un système de gestion environnementale à travers l'exemple de l'usine Reno de Medici de Blendecques.

Pour ce faire nous nous inscrirons dans les préconisations d'Aktouf au sujet des pratiques de gestion japonaises :

Nous ne visons pas à idéaliser la réussite du Japon (les coûts sociaux, psychologiques et humains payés par la société sont assez élevés), mais à quoi cela sert-il de se réfugier derrière quelques failles pour ignorer l'avance ou les points forts de ce pays? Cependant, ce que les Japonais réussissent le mieux doit être connu, non pour être calqué sans discernement, mais pour être compris dans ses fondements et, dans la mesure du possible, adapté, tout comme on le fait depuis tant d'années avec le modèle américain qui ne saurait être unique et éternel (Aktouf, 2006, p. 238).

Ces éléments de réflexion pourront être utilisés par les gestionnaires de RDM Blendecques pour dynamiser la création de connaissances organisationnelles au sein de leur système de gestion environnementale.

6.1 Mise en lumière du degré de compatibilité et de la possibilité de coordination entre la norme ISO 14001 et la mise en place d'un système de création de connaissances organisationnelles dans une optique participative

Revenons tout d'abord sur des éléments de définition du terme « norme » (cf. appendice A). Une norme, en économie est l'« ensemble des critères concrets [...] permettant de rendre un objet, ou une production, comparable » (Albertini et al., 2004, p. 492). En ce sens, une norme de gestion se doit de définir un cadre strict applicable à plusieurs, voir à un grand nombre d'organisations en définissant un ensemble de pratiques analogues. Une norme se montre ainsi, par définition, rigide et peut sembler difficilement adaptable.

Une autre définition, empruntée à la philosophie, nous apporte la notion d'un idéal, c'est-à-dire d'un modèle théorique, conceptuel, vers lequel tendre. Canguilhem nous indique que ce modèle est « posé comme absolu, indépendamment des pratiques et des usages tels qu'on peut les observer dans la réalité concrète. » (Canguilhem, 2000, p. 82).

La sociologie, enfin, nous apporte la notion de variation (ou de variance) inhérente à toute norme (Ferréol et al., 2002 p. 129). Cette notion vient assouplir la notion de norme vue comme un cadre strict. Une norme peut ainsi s'appliquer de multiples façons, plus ou moins semblables.

La norme ISO 14001 ne fait pas exception et se retrouve en chacun des éléments définis précédemment. En effet, elle rend tout d'abord les pratiques de gestion comparables. Le cadre de fonctionnement qu'elle propose peut ainsi s'appliquer, comme nous l'avons vu à un grand nombre d'organisations. Rappelons que cette capacité d'adaptation n'est pas sans lien avec la structure managériale traditionnelle de la norme. Cette structure managériale lui confère également une certaine rigidité, on parle d'ailleurs « d'exigences » de la norme ISO 14001.

Cette dernière correspond également à la notion d'idéal théorique. Elle inclut ainsi les notions de conformité et de non-conformité et le principe d'amélioration continue. Le fait que la norme prévoit la possibilité de non-conformité et la mise en place d'action corrective montre bien qu'une entreprise l'appliquant cherche à tendre vers un idéal. Dans le cadre de la norme, la recherche de cet idéal peut être représentée à travers la fixation d'objectifs et de cibles environnementaux par l'entreprise. Ainsi, les objectifs fixés représentent des idéaux à atteindre pour une période donnée par une entreprise en prenant en compte le contexte dans lequel ils sont fixés. La notion d'amélioration continue, quant à elle, implique une possibilité d'amélioration perpétuelle des pratiques et en ce sens, la recherche d'un idéal absolu qui, bien entendu, ne sera jamais atteint. Par son idéalisme l'essence d'une norme est ainsi plus ou moins déconnectée de la réalité du terrain.

Ainsi, ces principes ne sont applicables qu'à travers une adaptation concrète aux activités de l'entreprise qui les met en place.

C'est cette notion d'adaptation concrète qui nous permet, dans le cadre de la norme ISO 14001, de comprendre la notion de variance soutenue par Ferréol et al. (2002). En effet, le calquage de la norme aux réalités multiples et diverses des différentes entreprises, et donc des différents systèmes de gestion auxquelles elle s'applique, va donner naissance à un nombre égal de systèmes de gestion environnementale différents. Il y a donc à la fois une unité de la norme ISO 14001 induite par le fait qu'il s'agit d'une norme unique applicable à toute entreprise et une multiplicité de systèmes de gestion de type ISO 14001 correspondant à la réalité de chaque entreprise appliquant la norme.

La norme ISO 14001, comme nous l'avons vu, est une norme procédurale. Autrement dit, pour mettre en place un système de gestion lui correspondant, une entreprise doit rédiger un certain nombre de procédures venant encadrer ses pratiques. Cette réglementation des pratiques peut se faire de manière plus ou moins contraignante et les écarts par rapport à celle-ci peuvent être plus ou moins tolérés. C'est dans le degré de contrainte et de tolérance vis-à-vis des procédures que se définit la souplesse du système de gestion environnementale. Durant notre étude à la cartonnerie de Blendecques ces points furent directement évoqués. Lors d'entretiens informels, certains cadres nous ont précisé qu'il arrivait régulièrement qu'un écart vis-à-vis des procédures en gestion environnementale soit toléré si la nécessité s'en faisait sentir. De leur côté, certains salariés nous indiquaient ne pas connaître toutes les procédures en gestion environnementale s'appliquant à leur travail et ne pas toujours prêter attention à celles qu'ils connaissent. Le travail est ainsi effectué de manière routinière incluant plus ou moins de pratiques issues du système ISO 14001. L'interviewé P4 nous indique d'ailleurs :

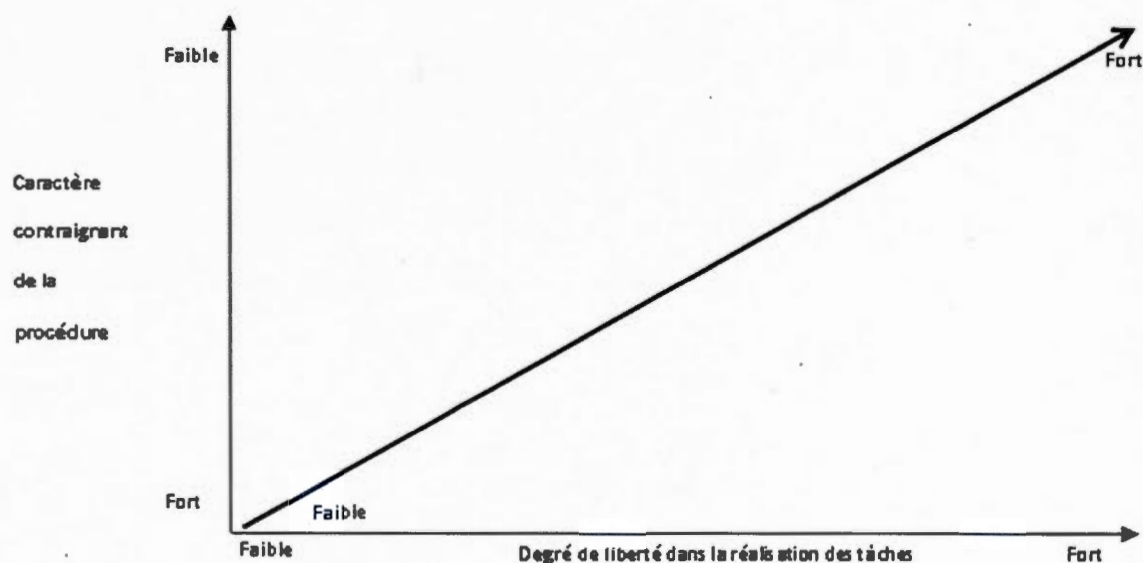
Les procédures on ne les connaît pas toutes [...]. On travaille plus par habitude. Bien sûr on peut s'y référer quand il y a un problème. On ne nous en tient pas rigueur, j'ai pas de souvenir que quelqu'un ait été sanctionné pour ne pas avoir respecté une procédure environnementale.

La définition de la norme issue de la psychologie individuelle implique les notions d'adoption et de transgression, posant, du même coup, la dimension socialement acceptable d'un comportement vis-à-vis de la norme (Charron et al., 2007 p. 119). Un individu, ou une organisation peut ainsi choisir d'adopter ou de transgresser une norme donnée en prenant en compte, à la fois le coût et les conséquences de ce choix. L'exemple de l'interviewé P4 l'illustre parfaitement.

Le degré de liberté vis-à-vis des procédures est illustré par la figure 6.1 :

Les procédures en gestion environnementale ne s'appliquent pas à chaque tâche de travail, mais viennent plutôt régir certains processus. Ainsi, bien qu'elles puissent être dans certains cas contraignantes, elles restent, dans la majorité des cas, assez permissives au regard des tâches de travail effectuées dans une entreprise.

Figure 6.1 Tolérance vis-à-vis des écarts aux procédures



La norme ISO 14001 est donc une norme procédurière proposant un cadre strict. Cependant, il réside, dans son application, un caractère adaptable et flexible. Nous sommes en accord Segrestin (1997) qui considère les normes ISO comme étant « hautement malléables sur le terrain » (p. 554). La rigidité du système de gestion ISO 14001 est définie par le degré de contrainte induit par les procédures et par le degré de tolérance vis-à-vis de ces procédures. De plus, l'application réelle de la norme dépend de sa prise en compte par les salariés dans leurs tâches de travail. À la lumière des éléments analysés dans ce présent mémoire, nous considérons donc que l'application de la norme ISO 14001 présente une flexibilité suffisante pour y imbriquer d'autres pratiques de gestion.

6.2 Les points d'ancrage de la création de connaissances et de la gestion participative au sein d'un système de gestion environnementale

Nous avons cherché, dans ce mémoire à mettre en exergue les points d'ancrage que pouvait avoir la création de connaissances organisationnelles et les pratiques de management participatif au sein d'un système de gestion environnemental de type ISO 14001. Le but visé est d'analyser la compatibilité et la complémentarité entre ces trois éléments.

L'analyse de la littérature nous a permis de vérifier de façon théorique l'existence de « portes d'entrée » au sein de la norme ISO 14001 (2004) et de ces lignes directrices énoncées dans l'ISO 14004 (2004). Ces portes d'entrée constituent la base de notre réflexion. Elles peuvent concerner d'un côté, une composante particulière de la norme ou, d'un autre côté, des composantes transversales de la norme (tableaux 6.1 et 6.2)

Tableau 6.1 Points d'ancrage du management participatif et de la création de connaissances organisationnelles au sein de la norme ISO 14001 (2004) et de ses lignes directrices (ISO 14004, 2004)

Éléments spécifiques à une composante de la norme			
Étape	Composante	Création de connaissances	Management participatif
Engagement et planification	Engagement de la haute direction	X	X
	Politique environnementale	X	
	Objectifs et cibles environnementaux		X
Mise en œuvre	Structure et responsabilités	X	
	Formation, sensibilisation et compétence	X	
	Communication	X	X
	Documentation et contrôle de la documentation	X	
Revue de direction et amélioration continue	Revue de direction	X	

Tableau 6.2 Points d'ancrage d'éléments et outils transversaux de création de connaissances organisationnelles et de gestion participative au sein d'ISO 14001 (2004) et d'ISO 14004 (2004)

Éléments/outils de création de connaissances et de gestion participative	Composante	Points d'ancrage dans la Norme ISO	Éléments de création de connaissances	Éléments de management participatif
Réseaux verts	Transversale	Incitation à la participation des parties prenantes internes et externes (ISO 14001, 2004; ISO 14004, 2004)	X	X
Participation des salariés	Comité environnemental	Incitation à la participation des parties prenantes internes (ISO 14001, 2004; ISO 14004, 2004)	X	X
	Transversale	Rédaction des procédures	X	X
Dynamique essais-erreurs	Transversale	Pas de contre-indication	X	
Structure Hypertexte	Task Force	Pas de contre-indication	X	
	Structure hiérarchique	Structure de la norme	X	
	Base de connaissances	Procédures/documentation	X	

L'analyse de terrain, dans l'usine de papeterie de Reno de Medici à Blendecques nous a permis, quant à elle, de mettre en lumière en certains nombre d'éléments pratiques de compatibilité entre nos trois éléments de recherche (système de gestion environnemental de type ISO 14001, création de connaissances organisationnelles et gestion participative). Les tableaux 6.3 à 6.5 présentent les éléments en lien avec le système de gestion environnementale de RDM Blendecques ayant une incidence sur la gestion participative et/ou la création de connaissances organisationnelles. Le tableau 6.3 revient tout d'abord sur les éléments de la norme ISO 14001 et de ses lignes directrices ISO 14004 (2004) que l'on retrouve dans le système de gestion environnementale de RDM Blendecques. Puis le tableau 6.4 présente les éléments et outils transversaux de création de connaissances organisationnelles et de gestion participative présents au sein du SGE de RDM

Blendecques. Enfin, le tableau 6.5 présente les autres éléments de création de connaissances organisationnelles et de gestion participative du système de gestion environnementale de RDM

Blendecques

Tableau 6.3 Éléments de création de connaissances et de management participatif présents dans le SGE de RDM Blendecques

Étape	Composante	Éléments de création de connaissances	Éléments de management participatif	Élément du système de gestion environnemental de RDM Blendecques
Engagement et planification	Engagement de la haute direction	Condition à la création de connaissances organisationnelles (Nonaka et Takeuchi, 1997)	Condition à la gestion participative (Bouteiller, 1993; Richardson, 1985)	-Processus managérial M1
	Structure et responsabilités	Diversité au sein des équipes de travail (Milliken et Martins, 1996; Nonaka et Takeuchi, 1997)		-Peu de diversité. -Les directions internationales successives (Canadiennes et Italiennes) ont contribué à la diversité
		Autonomie des salariés (Nonaka et Takeuchi, 1997)		-L'autonomisation des salariés n'est pas une priorité.
		Management milieu-haut-bas/managers intermédiaires (Bretonès et Saïd, 2006; Nonaka et Takeuchi, 1997)		-Le rôle des contremaîtres est voué à devenir progressivement un rôle de manager intermédiaire.
Mise en œuvre	Formation, sensibilisation et compétence	Processus de socialisation, de combinaison, d'extériorisation et d'internalisation (Nonaka et Takeuchi, 1997)		-Processus managérial M2 -Tutorat (processus de socialisation)
	Communication	Champs d'interaction à haute densité sur la ligne de front (Bretonès et Saïd, 2006; Nonaka et Takeuchi, 1997)	La norme ISO 14001 insiste sur la nécessité de « recevoir, de documenter et de répondre aux communications pertinentes des parties intéressées » (ISO 14001, 2004, art 4.3, p. 15)	-Processus managérial M2 -Tutorat (processus de socialisation) -Processus managérial M3 -Les communications du technico-commercial apportent de la fluctuation dans les processus de gestion.
Revue de direction et amélioration continue	Revue de direction	Apprentissage en double boucle (Agyris et Schön, 1978; Oubrich (2007); Nonaka et Takeuchi, 1997)		-Revue de direction semestrielles -Fiche d'amélioration

Tableau 6.4 Éléments transversaux de création de connaissances et de management participatif présents dans le SGE de RDM Blendecques

Éléments/outils de création de connaissances et de gestion participative	Composante	Éléments de création de connaissances	Éléments de management participatif	Élément du système de gestion environnemental de RDM Blendecques
Réseaux verts	Transversale	Apprentissage croisé (Hatchuel, 2000) Rupture dans la routine organisationnelle/processus de fluctuation (Nonaka et Takeuchi, 1997)	Participation des parties prenantes internes et externes	-Réunion inter-usines
Participation des salariés	Transversale		Participation des parties prenantes internes	-Inscrite dans la charte de l'usine -Fiches d'amélioration -Réunions quotidiennes
	Comité environnemental	Combinaison (Nonaka et Takeuchi, 1997)	Participation des parties prenantes internes (Boiral, 1996)	-Comité énergie
Dynamique essais-erreurs	Transversale	Processus de développement de nouveaux produits (Nonaka et Takeuchi, 1997) Apprentissage réflexif (Carbonnel et Roux, 2006)		-Processus de réalisation R1

Tableau 6.5 Autres éléments de création de connaissances et de management participatif touchés par le système de gestion environnementale de RDM Blendecques

Composante	Éléments de création de connaissances	Éléments de management participatif
Processus de maintenance	Socialisation	
Réunions animés par le Technico-commercial	Extériorisation - Explicitation de la connaissance captée à l'extérieur de l'entreprise	
Autres réunions et comités Échanges entre CAREO et le technico-commercial	Confrontation/combinaison de connaissances explicites	Participation des parties prenantes internes
Mise en pratique des procédures	Processus d'intériorisation	
Environnement légal	Fluctuation dans les pratiques de gestion	
Rotation au personnel	Redondance	

Il existe donc des points d'ancrage théoriques au sein de la norme ISO 14001 sur lesquels peuvent s'arrimer la création de connaissances organisationnelles et les pratiques de gestion participative. Nous avons pu illustrer un certain nombre de ces points d'ancrage à travers l'étude de cas du système de gestion environnementale de Reno de Medici à Blendecques, bien que ce site de production ne se soit pas formellement engagé dans un processus de stimulation de création de connaissances organisationnelles. Cette recherche apporte donc à la fois des éléments théoriques et des éléments pragmatiques mettant en lumière la possibilité de créer un système de gestion environnementale intégrant des éléments de la spirale de création de connaissances organisationnelles telle qu'entendue par Nonaka et Takeuchi (1997) tout en assurant une participation des salariés et en respectant les exigences et les lignes directrices de la norme ISO 14001.

Ces systèmes de gestion mis en place dans une organisation seraient ainsi interreliés (Scarborough et Carter, 2003; Tessier et Bourdon, 2009) et s'appuieraient sur « un degré suffisant de compatibilité et une coordination précise » (Tessier et Bourdon, 2009, p.37). Cette compatibilité et cette coordination seraient facilitées par la prise en compte des éléments présentés dans cette partie.

6.3 Apports d'éléments de contextualisation contribuant à donner un sens à un système de gestion environnementale de type ISO 14001.

Pour être implanté de manière efficace dans une organisation, un système de gestion de type ISO doit venir épouser les pratiques de gestion déjà en place dans l'organisation. La norme ISO abstraite et générique donne alors naissance à un système de gestion spécifique, propre aux pratiques et à la culture de l'organisation (Segrestin, 1997). Il s'agit ainsi de contextualiser le système de gestion et de lui donner un sens afin d'améliorer son acceptation et de faciliter la conduite du changement dans la gestion de l'entreprise (Reverdy, 2005; Segrestin, 1997).

Contrairement à Reverdy (2005) nous considérons que les lignes directrices de la norme ISO 14004 invitent à coupler le système de gestion environnementale avec d'autres modèles de gestion. La norme ISO 14004 nous indique en effet :

Pour gérer de manière efficace les événements environnementaux, le système de management environnemental peut être conçu ou être révisé de telle sorte qu'il soit effectivement aligné et intégré à des processus de système de management existants. Une telle intégration peut aider un organisme à équilibrer et à résoudre les conflits entre les objectifs et priorités environnementaux et les autres objectifs et priorités de l'organisme, lorsqu'ils existent. (ISO 14004, 2004, art. 4.4, p. 21)

Nous rejoignons cependant le propos de Reverdy (2005) en considérant que ce couplage est nécessaire afin de contextualiser le système de gestion.

Dans le cas de RDM Blendecques l'application de la norme ISO 14001 est venue soutenir un système de gestion environnementale déjà existant. Les exigences d'ISO 14001 sont venues se calquer sur ce dernier. Ainsi comme l'a mentionné l'interviewé P5 :

ISO, oui c'est venu... Ben vous savez on faisait déjà des choses, on faisait déjà attention. Y'avait quelque chose qui ressemblait à la norme mais c'est vrai on avait moins de paperasse. Du coup, quand la norme est arrivée, c'est sûr on voulait pas trop faire de l'administratif mais dans la pratique il y avait beaucoup de choses qu'on faisait déjà. (...).
Donc non, on n'a pas trop eu de problèmes pour être aux normes »

Appliquées à un contexte particulier, les exigences de la norme ISO 14001, dans le cas de RDM Blendecques n'ont donc pas posé de problème majeur d'adaptation.

Ce que nous proposons, dans ce mémoire est d'imbriquer les systèmes et les pratiques de gestion à des éléments déjà existants dans une organisation. Il s'agit de repérer les points d'ancrage de ces différents systèmes ou pratiques afin de faciliter cette imbrication. Nous apportons ainsi un axe de réflexion majeur permettant de faciliter la cohérence et la recherche de complémentarité des différentes pratiques de gestion dans une organisation.

6.4 Apports de pistes de réflexion pour la mise en place concrète du modèle de Nonaka et Takeuchi (1997)

L'une des limites du modèle de création de connaissances organisationnelles proposé par Nonaka et Takeuchi (1997) est l'absence de preuve concrète de son opérationnalisation (McLean, 2004). Nous apportons à travers ce mémoire un certain nombre d'éléments permettant de mieux appréhender la mise en place de ce modèle. Nous avons en effet exploré les conditions de compatibilité entre un système de gestion ISO 14001 et la recherche de création de connaissances organisationnelles par le biais d'un processus en spirale (Nonaka et Takeuchi, 1997). Après avoir démontré théoriquement la compatibilité entre ces deux éléments, nous avons réalisé une étude de terrain sur le site de production de carton plat de RDM Blendecques. Nous allons, dans cette partie, donner des pistes de développement que l'usine pourrait prendre pour dynamiser la création de connaissances organisationnelles en mettant en place de manière effective une spirale de création de connaissances organisationnelles au sein de son système de gestion environnementale.

6.4.1 Le développement des relations avec les parties prenantes

Les relations entre RDM Blendecques et ses parties prenantes sont trop peu développées. Précisons tout d'abord que l'entreprise connaît ses parties prenantes et l'importance relative qu'elles ont pour son activité. Cependant, il semble que la stratégie adoptée vis-à-vis de ces dernières pourrait être plus proactive. En effet, de l'aveu même d'un des cadres de l'entreprise, cette dernière fait preuve de réactivité vis-à-vis des parties prenantes mais quasiment aucune collaboration n'est mise en place.

Nous savons que RDM Blendecques a identifié ses parties prenantes et qu'elle connaît leurs attentes et leur importance relative par rapport à l'activité de l'usine. Cependant, il semble qu'aucune véritable analyse stratégique des relations avec les parties prenantes n'ait été effectuée.

Il est possible et pertinent de classer les parties prenantes d'une entreprise afin d'adapter sa communication envers elles, mais aussi d'envisager leur éventuelle prise en compte dans la gestion. Le modèle de Mitchell, Agle et Wood (1997), présenté dans le chapitre II qui classe les parties prenantes selon trois attributs (urgence, légitimité et pouvoir) pourrait, par exemple, être utilisé. En accord avec Dietrich et Cazal (2005) et Saulquin (2008), nous considérons que le fait de ne pas classer les parties prenantes et de ne pas adapter ses actions en vertu de ce classement peut entraîner une perte d'efficience de l'entreprise.

La prise en compte des parties prenantes fait aussi partie intégrante de la définition de la responsabilité sociale de l'entreprise, elle est ainsi notamment reprise par la norme ISO 26000 (2010), ce point de définition est partagé par une large majorité de chercheurs (Gendron, 2009). En matière de gestion environnementale la prise en compte des parties prenantes permet de mieux cibler les actions à mettre en place, qu'il s'agisse de la fixation des cibles et des objectifs environnementaux, des programmes environnementaux ou encore des actions de communication. Des actions de collaboration ou encore la création de partenariats durables avec certaines parties prenantes peuvent permettre de faciliter la mise en place d'actions en faveur de l'environnement. En matière de création de connaissances organisationnelles, nous avons vu à plusieurs reprises dans ce mémoire que la dynamisation des relations avec les parties intéressées peut avoir un effet catalyseur. Ainsi, la construction d'un « réseau de connaissances avec le monde extérieur » et la création d'un « champ d'interactions à haute densité sur la ligne de front » sont des éléments mis en exergue par Nonaka et Takeuchi (1997) dans leur théorie de création de connaissances organisationnelles.

RDM Blendecques a donc tout intérêt à développer ses relations avec les parties prenantes et à les rendre plus proactives. Il s'agit de ne plus voir le contact avec les parties prenantes comme une

contrainte, mais d'en faire de véritables opportunités. En agissant ainsi, l'entreprise pourra tirer de multiples avantages notamment en matière de création de connaissances et de gestion environnementale. Cela pourrait se faire par la mise en place d'un réseau vert regroupant les parties prenantes internes et externes.

6.4.2 La combinaison : l'utilisation de l'outil informatique

La création de connaissances organisationnelles, nous l'avons vu, est sous-tendue par quatre processus distincts : la socialisation, l'extériorisation, la combinaison et l'intériorisation. Nous nous intéresserons ici au processus de combinaison. Il s'agit d'« un processus de systématisation de concepts en un système de connaissances » (Nonaka et Takeuchi, 1997, p. 89) et il permet de convertir des connaissances explicites en d'autres connaissances explicites. Ce processus, nous l'avons vu, est activé lors de la confrontation, de l'échange ou encore de l'organisation de connaissances explicites. Ce processus chez RDM Blendecques est principalement mis en oeuvre lors des réunions et des comités. Cependant, ce dernier semble sous exploité.

Une des solutions les plus efficaces pour dynamiser le processus de combinaison est le développement du réseau et des outils informatiques. Il existe déjà un réseau chez Reno de Medici auquel les employés de RDM Blendecques ont accès. Cependant, ce réseau semble peu efficient, selon les dires de l'interviewé P2 :

Oui, il y a un réseau informatique, ça vient de RDM en Italie, mais ça marche pas bien. Moi j'ai accès à pas mal d'informations, mais pour d'autres c'est vraiment limité. C'est comme Internet, tout le monde n'a pas accès ou ne peut pas télécharger. On avait par exemple mis certaines procédures sur le réseau, mais avec l'accès limité ça marche pas bien, on va devoir revenir au papier.

La mise en place d'un réseau informatique et d'une banque de données avec pour but une diffusion importante et un large accès à l'information permettrait de catalyser le processus de combinaison. En effet, ces outils permettraient un accès plus aisé et plus rapide aux informations pour chacun des employés et leur permettraient de confronter d'échanger et d'organiser leurs connaissances tacites plus facilement. Il existe différents outils qui permettent de faciliter ce type de processus. Il s'agit principalement du VAN (Value Added Network), du LAN (Local Area Network), du courriel, du POS (Point-Of-Sale), du CSCN (Computer Supported cooperative Network) et du CAD-CAM (Computer Aided Design/Manufacturing).

La mise en place de ces outils informatiques permet d'assurer une plus grande participation des salariés en facilitant le processus de combinaison. En effet, les connaissances, plus facilement

partagées et confrontées peuvent se révéler très utiles en matière de gestion environnementale notamment en matière d'amélioration continue.

La mise en place d'un tel réseau pourrait également faciliter la création d'une base de connaissances nécessaires pour adopter une structure de type « hypertexte ».

Il est entendu qu'il s'agit ici de pistes de réflexion et non de prescriptions. La mise en place de ce type d'outils informatiques est coûteuse, et une étude approfondie est nécessaire avant leur implantation

6.4.3 La redondance d'informations : une pratique à développer

Dans la culture occidentale, la rationalisation est souvent poussée à son paroxysme en matière de gestion. Une des expressions les plus répandues de cette rationalisation est la rationalisation des coûts. Mais cette recherche des coûts les plus bas n'est pas toujours synonyme d'efficacité pour les entreprises.

La redondance d'informations est ainsi souvent vue comme un coût inutile, comme une perte pour l'entreprise. En effet, elle correspond à « l'existence d'informations qui vont au-delà des exigences opérationnelles immédiates des membres de l'organisation » (Nonaka et Takeuchi, 1997, p. 104). Pourtant, la redondance joue un grand rôle dans la création de connaissances, en contribuant, par la création d'un terrain cognitif commun, à donner un sens à l'information mais aussi en favorisant le partage de cette information.

Chez RDM Blendecques, la redondance est combattue et donc sous-exploitée. Il existe, tout de même, comme nous l'avons vu, une forme de redondance liée à la rotation interne du personnel. Un des moyens les plus faciles à mettre en place et limitant la perte d'efficacité à court terme lié aux surplus d'informations est l'organisation de réunions informelles. Les réunions informelles peuvent se traduire par l'organisation d'activités internes ou externes à l'entreprise, au cours desquelles les employés pourront échanger des informations. Ce type d'activité, outre la redondance, a pour avantage de renforcer la cohésion et le sentiment d'appartenance des employés. En matière de gestion environnementale, la redondance amène à sortir des sentiers battus imposés par la norme ISO 14001. Cela permet d'envisager des solutions plus originales, mais aussi de faire ressortir des problèmes difficilement décelables par le biais des actions classiques prescrites par la norme.

6.4.4 Les managers intermédiaires : l'intégration d'un rôle clef

La notion de manager intermédiaire ou middle manager en anglais est de plus en plus présente dans les théories managériales et chez les gestionnaires (Semache, 2006). S'agissant d'une notion relativement récente, sa définition n'est pas encore consolidée. Ainsi, Payaud (2003) nous indique que la définition du manager intermédiaire dépend fortement de l'entreprise concernée.

Dans le cas qui nous intéresse, celui de RDM Blendecques, nous nous pencherons sur le cas du contremaitre. Le rôle de ce dernier semble voué à évoluer vers celui de manager intermédiaire (P6; P7; P8). Dans ce contexte, nous appellerons manager intermédiaire la personne dont le rôle est de faire le lien entre le plancher de l'usine (ceux qui exécutent), les cadres et la direction (ceux qui conçoivent). Il s'agit dans le cas de l'usine de Blendecques de réduire la distance hiérarchique entre les cadres et les opérationnels afin d'améliorer la circulation des informations. Le rôle du contremaitre doit ainsi, selon l'interviewé P7, devenir moins « technique » et plus « management ». Il s'agit ainsi de rapprocher l'encadrement des réalités du terrain afin de mettre en place des actions de management plus adaptées à la situation concrète. Les rôles du manager intermédiaire chez RDM Blendecques se rapprochent fortement de ceux décrits par Laroche (2001) :

- « un rôle d'absorbeur : ce rôle consiste à gérer les écarts entre ce qui est effectué et les normes ou attentes. Il est un peu le médiateur en ce qu'il "*retient ou pousse, tord, cache, redresse les dynamiques engendrées par les machines organisationnelles*",
- un rôle de moteur d'attention : le manager est ici un coordonnateur, un élément pivot qui va chercher à recouper les informations qu'il reçoit "*pour [leur] donner une forme*",
- un rôle de visage : enfin, c'est un "visage de l'organisation" qui selon Laroche est double. Il doit faire valoir une maîtrise de soi et de ses émotions tout en restant à l'écoute de ses subordonnés. » (Semache, 2006).

Ce rôle de manager intermédiaire est aussi mis en exergue par Nonaka et Takeuchi (1997) qui le voient comme un élément central de la diffusion des connaissances en entreprise. Dans un système hiérarchique de type haut-bas ou dans une organisation présentant une structure aplanie de type bas-haut²³ le manager intermédiaire joue un rôle primordial dans la circulation de l'information. Comme nous l'indiquent Nonaka et Takeuchi :

Dans une hiérarchie, les cadres moyens assument souvent la responsabilité de soumettre des rapports à la direction générale, d'analyser les problèmes et les opportunités d'affaires ou de transmettre des ordres reçus d'en haut à ceux qui sont en dessous d'eux; mais rien de

²³ Nonaka et Takeuchi (1997) présentent deux types principaux de structures managériales. La première, celle haut-bas correspond à la structure hiérarchique classique et pyramidale chère aux théoriciens traditionnels et formels. La seconde est la structure managériale bas-haut plus participative et accordant une importance particulière à l'autonomie des membres. Une organisation de type bas-haut détient un nombre réduit de niveaux hiérarchiques.

plus important. Dans le management bas-haut, c'est l'individu entrepreneur qui se trouve plus bas dans l'organisation qui est le créateur de connaissances (Nonaka et Takeuchi, 1997, p. 147-148)

RDM Blendecques a déjà l'intention de faire migrer le rôle des contremaitres vers celui de managers intermédiaires. Les éléments mis en valeur dans ce mémoire nous confirment que cela pourrait être bénéfique pour l'entreprise.

CONCLUSION

Le présent travail de recherche avait pour but de démontrer la compatibilité entre la norme ISO 14001 et les pratiques modernes de management que sont la gestion participative et la stimulation de la création de connaissances organisationnelles. Plus précisément, nous avons réfléchi, tout au long de ce travail à la possibilité de mettre en place un système de gestion environnementale participatif et créateur de connaissances. La rigidité apparente de la norme ISO 14001 et des prescriptions de Nonaka et Takeuchi (1997) nous laissaient entrevoir certaines difficultés à atteindre notre but. Ce travail a cependant permis de montrer qu'au-delà des apparences de rigidité et du caractère prescriptif des objets étudiés, la pratique pouvait laisser place à plus de flexibilité. Les marges de manœuvre présentes lors de l'implantation de la norme et le caractère large de certaines prescriptions de Nonaka et Takeuchi ont ainsi été des éléments déterminants. En effet, ces derniers nous ont permis d'envisager théoriquement la mise en place d'un système de gestion environnementale créateur de connaissances puis d'en vérifier, en pratique, la faisabilité.

Afin de réaliser ce travail de recherche, nous nous sommes d'abord intéressé au fondement de la gestion environnementale. Nous avons ainsi vu que l'apparition de ce type de gestion s'est faite progressivement dans la deuxième moitié du XX^{ème} siècle. Un lien clair a été établi avec la sensibilisation progressive des entreprises et la montée en puissance du concept de RSE. Ensuite, nous nous sommes plongé au cœur de la norme ISO 14001. Plus précisément, nous nous sommes intéressé à ses ancrages théoriques. Nous avons alors constaté que cette norme prenait racine dans les théories traditionnelles et formelles de gestion. Elle emprunte ainsi à Taylor certains de ses principes régissant l'organisation du travail notamment dans ses aspects procéduriers et dans la séparation entre les gestionnaires et les opérationnels. De Fayol, elle reprend les principes de l'administration, incontournables des ouvrages de management, à savoir le POCCC ou le PODC²⁴. Nous avons également relevé que le fonctionnement d'un système de gestion de type ISO 14001 est proche des principes de la bureaucratie tels que les décrit Weber (1971). La norme en question nous apparaissait alors comme un système empreint de scientisme et peu participatif. La question suivante était alors soulevée : tous les systèmes de gestion reposant sur cette norme partagent-ils les mêmes caractéristiques ? À l'instar de Boiral et Dostaler (2004) nous avons alors suggéré que la stratégie d'intégration de la norme pouvait influencer la pratique de management mise en place

²⁴ Fayol parlait de « Prévoir, Organiser, Commander, Coordonner, Contrôler » un grand nombre d'ouvrages de management contemporains le reprennent en parlant de « Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler »

dans le cadre de la gestion environnementale. Les SGE sont donc spécifiques à chaque entreprise (Segrestin, 1997).

Dans une seconde partie, nous avons exploré certaines pratiques de management moderne. Nous avons tout d'abord souligné l'intérêt du management participatif pour la gestion environnementale. Nous nous sommes ensuite arrêté sur les théories de gestion des connaissances et plus précisément de création de connaissances organisationnelles. Nous appuyant, d'un côté, sur le modèle socialisant et « humain » développé par Nonaka et Takeuchi (1997), et d'un autre côté sur des théories et outils participatifs découlant de la notion de parties prenantes (Freeman, 1984) nous avons souligné qu'il était possible de mettre en place des actions permettant de dynamiser la création de connaissances organisationnelles et la gestion participative tout en respectant les exigences de la norme ISO 14001. Nous avons enfin vu que, si, à priori, ces théories sont compatibles avec la norme, leur conciliation requiert une certaine flexibilité.

La conclusion de la partie théorique, composée des deux premiers chapitres, fut l'occasion de présenter notre question de recherche : **comment une entreprise certifiée ISO 14001 met en place une gestion participative et stimule la création de connaissances en matière de gestion environnementale ?**

La troisième partie, quant à elle, fut consacrée à la présentation de nos choix méthodologiques. Nous sommes d'abord revenu sur les différents éléments de notre problématique et sur la question de recherche qui en découle. Nous avons ensuite vu que, pour répondre à cette question, une approche exploratoire abductive et théorique a été adoptée. En d'autres termes, nous avons cherché à mettre en relation les théories précédemment citées, ce qui constitue une démarche originale dans le domaine de la gestion. L'approche méthodologique adoptée a également consisté à confronter ces théories à une situation pratique. Pour ce faire, nous avons choisi de réaliser une étude de cas unique sur le site de production de carton plat de Reno de Medici Blendecques (France). En ce qui concerne la collecte de données, nous avons tout d'abord recherché des données secondaires. Ces dernières nous ont permis de circonscrire notre objet de recherche et nous ont apporté des éléments essentiels à la conduite de notre étude. Nous avons ensuite choisi de réaliser une série d'entrevues semi-directifs afin d'acquérir une compréhension approfondie de notre sujet. Une fois ces entrevues réalisées, nous avons effectué une analyse de contenu à l'aide du logiciel Atlas.ti. Cette dernière s'est faite par le biais d'un travail de codification facilitant l'analyse des résultats en faisant ressortir les éléments pertinents et les liens qu'ils entretiennent. Enfin, l'observation directe nous a permis de compléter et d'affiner les données recueillies. Une réflexion sur la validité et l'éthique de notre recherche est enfin venue clore notre présentation méthodologique.

Dans la quatrième partie, nous avons présenté le site de production de RDM Blendecques sur lequel a porté notre étude. Il s'agit d'un site de production centenaire de carton plat, ancré dans la région audomaroise (Pas-de-Calais, France). L'industrie du papier et du carton, dans laquelle se situe le site de production, est touchée de plein fouet, depuis 2008 par la crise économique. En France cette crise est accentuée, pour le secteur, par un retard de restructuration et par une sous-utilisation des capacités de production. L'usine de RDM Blendecques n'a pas échappé à cette crise et a dû, en 2008 stopper l'activité d'une de ses deux machines de production. Le site est certifié ISO 14001 depuis 1998, alors qu'il était sous le contrôle de Cascades Inc. Cette certification est venue structurer et officialiser un système de gestion environnementale préexistant au sein de l'usine. Aujourd'hui le SGE de RDM Blendecques est inclus dans un système de management intégré constitué également de la norme ISO 9001 et OHSAS 18001. Le groupe s'intéresse également de près à la norme en responsabilité sociale ISO 26000. Cependant, cette dernière n'est pas certifiable. La cinquième partie est consacrée à l'analyse des entrevues. Il s'agissait, par la retranscription des résultats de la codification, d'apporter des éléments de réponses primordiaux à nos questions de recherche. Nous avons pu remarquer, grâce à cette analyse, que les processus sous-tendant la spirale de création de connaissances présentée par Nonaka et Takeuchi (1997) étaient d'ores et déjà présents chez RDM Blendecques. Ainsi, la « socialisation », l'« extériorisation », la « combinaison » et l'« intériorisation » permettent déjà à l'usine de créer des connaissances au sein de son SGE. Cependant, nous avons pu relever que certains de ces processus pouvaient être dynamisés. L'analyse des résultats des entrevues nous a également permis de mettre en exergue plusieurs éléments saillants du SGE de l'entreprise. Ainsi, la place accordée aux parties prenantes, le rôle de la communication et plus spécifiquement des réunions, des comités et des fiches d'amélioration sont ressortis comme des éléments déterminants pour notre étude.

En confrontant ces éléments d'analyse à la théorie, nous avons pu, dans une sixième et dernière partie, mettre en évidence que la conciliation entre la norme ISO 14001 et la stimulation de la création de connaissances organisationnelles et la gestion participative ne pouvaient se faire que sous certaines conditions. Tout d'abord, il semble nécessaire d'inclure une certaine flexibilité dans la mise en place de la norme. Les marges de manœuvre ainsi créées permettront de pouvoir stimuler plus aisément et plus efficacement la création de connaissances organisationnelles. Ensuite, il est indispensable de prendre en compte les possibilités d'imbrication de nos trois éléments de recherche. Nous avons alors mis en valeur un certain nombre de « portes d'entrée » dans la norme ISO 14001 et dans les lignes directrices ISO 14004 dans lesquelles peuvent venir s'ancrer des éléments de création de connaissances organisationnelles et de gestion participative. Nous nous sommes enfin arrêté sur un certain nombre d'éléments permettant de mettre en place de manière

effective le modèle de création de connaissances organisationnelles de Nonaka et Takeuchi (1997). Pour ce faire, nous nous sommes appuyé sur le cas de RDM Blendecques. Rappelons qu'il ne s'agit ici que de pistes de réflexion, le but de ce mémoire étant la mise en évidence de la possibilité de mettre en place un SGE créateur de connaissances et non de réaliser des prescriptions pour une entreprise.

La gestion environnementale est, nous l'avons vu, un domaine en plein développement et est en phase de devenir incontournable pour un grand nombre d'entreprises. La légitimité de ces dernières est en jeu, que ce soit vis-à-vis des lois de plus en plus strictes ou de la pression sociale qui se développe en matière d'environnement. La stimulation de la création de connaissances organisationnelles, quant à elle, est un des principaux enjeux pour les organisations. En effet, nous sommes en période de transition économique entre une société de production industrielle et une société basée sur le savoir. Ces deux éléments sous-tendent, nous l'avons vu, une prise en compte accrue de l'être humain dans l'entreprise, notamment par le biais de mécanismes de participation développés.

Précisons également que notre tentative de développement d'un SGE créateur de connaissances s'appuie sur deux modèles prescripteurs (celui de la norme ISO 14001 et celui de la création de connaissances organisationnelles), qui sont le fruit de deux cultures distinctes. D'un côté, nous considérons que la norme en question, bien qu'elle se veuille universelle, découle clairement de la culture occidentale. D'un autre côté, la théorie de création de connaissances organisationnelles de Nonaka et Takeuchi (1997) provient de la culture japonaise. Plus précisément, vue à travers le prisme de la pensée managériale, la norme ISO 14001 découle du modèle nord-américain (celui de Fayol²⁵ et de Taylor), tandis que le modèle de Nonaka et Takeuchi (1997) correspond au modèle germano-nippon²⁶.

Le terrain choisi étant clairement de type Nord-Américain, nous n'avons pas cherché à lui confronter, de manière rigide, les « prescriptions » de Nonaka et Takeuchi. Nous avons plutôt choisi une approche nous permettant d'adapter ce modèle à l'entreprise. Précisons que des exemples concrets montrent qu'il est possible d'adapter avec succès des modèles de management germano-nippon à des entreprises nord-américaines²⁷. Notons également que les Japonais font partie des

²⁵ Bien que Fayol soit français, ses théories ont été grandement reprises par les chercheurs et les managers Nord-Américain.

²⁶ Qui inclut également la Suède. Cette vision est notamment défendue par Aktouf (2006) et Albert (1991)

²⁷ Nous pouvons, entre autres, citer l'exemple de NUMMI (New United Motors Manufacturing Inc.) qui a associé avec succès Toyota et General Motors. Il s'agit de la reprise d'une usine californienne de General Motors connaissant de nombreux problèmes par Toyota. Le management pratiqué par Toyota (qui est souvent appelé le Toyotisme) a permis de redresser la barre et de faire fonctionner l'usine avec succès (Aktouf, 2006).

leaders mondiaux en matière de gestion environnementale avec plus de 23000 sites certifiés ISO 14001 (ISO, 2005).

Ce mémoire montre donc qu'il est théoriquement possible de mettre en place un système de gestion environnementale participatif et créateur de connaissances. La mise en place d'un tel système peut venir modifier la structure et la culture d'une entreprise. Les portes d'entrée mises en valeur touchent en effet, un grand nombre de fonctions d'une entreprise. Il serait donc pertinent que ce travail de recherche soit complété par des éléments de gestion du changement qui permettraient une transition plus efficace. Un certain nombre de leviers et d'obstacles pourraient ainsi être définis pour chaque point d'ancrage mis en valeur. Cela faciliterait l'élaboration d'une stratégie d'implantation efficace d'un tel système de gestion. Ce prolongement de l'étude s'inscrirait, à l'instar du présent travail de recherche, dans un cadre multidisciplinaire propre au renouveau des sciences de la gestion. Une telle étude, basée sur un exemple organisationnel concret, aurait pour objet de mettre en pratique les éléments théoriques. En d'autres termes, elle consisterait en l'analyse de la mise en place effective d'un système de gestion environnementale de type ISO 14001 participatif et créateur de connaissances.

APPENDICE A
DÉFINITION DU TERME « NORME » SELON LES DOMAINES

Domaine/Source	Définition
Sociologie Ferréol et al., 2002 p. 129	Règles ou modèles de conduite propres à un groupe ou à une société donnée, appris et partagés, légitimés par des valeurs, et dont la non-observance entraîne des sanctions. Les normes définissent le comportement approprié ou entendu dans la vie sociale. Elles sont inséparables de l'activité de régulation qui les crée et les maintient. Leur appropriation (apprentissage et intériorisation) au cours de la socialisation inclut non seulement la connaissance de la prescription en elle-même mais aussi la marge de variation (variance) qu'elles comportent toujours. Leur affaiblissement ou leur incohérence est source d'anomie.
Économie Albertini et al., 2004, p. 492	Ensemble des critères concrets (techniques, productifs) ou abstraits (sociaux) permettant de rendre un objet, ou une production, comparable ou de définir une attitude de vie compatible avec la vie du groupe social.
Psychologie	La norme désigne l'ensemble des règles de conduite qu'un individu doit adopter sous peine de sanction. La transgression des normes peut aboutir à un rejet (ne plus être intégré dans un groupe) ou à des sanctions plus graves selon la nature de la transgression (incarcération). La norme est donc la référence de jugement entre ce qui est acceptable ou non acceptable de faire dans une société donnée. Les normes sont fortement ancrées dans une référence culturelle et la socialisation est le processus permettant de les acquérir.
Philosophie Canguilhem, 2000 p. 198	Prise comme un archétype, la norme est parfois définie comme un modèle idéal, posé comme absolu, indépendamment des pratiques et des usages tels qu'on peut les observer dans la réalité concrète.

APPENDICE B

LES 10 PRINCIPES DU CERES (source : <http://www.ceres.org>)

Ceres Principles

Protection of the Biosphere

We will reduce and make continual progress toward eliminating the release of any substance that may cause environmental damage to the air, water, or the earth or its inhabitants. We will safeguard all habitats affected by our operations and will protect open spaces and wilderness, while preserving biodiversity.

Sustainable Use of Natural Resources

We will make sustainable use of renewable natural resources, such as water, soils and forests. We will conserve non-renewable natural resources through efficient use and careful planning.

Reduction and Disposal of Wastes

We will reduce and where possible eliminate waste through source reduction and recycling. All waste will be handled and disposed of through safe and responsible methods.

Energy Conservation

We will conserve energy and improve the energy efficiency of our internal operations and of the goods and services we sell. We will make every effort to use environmentally safe and sustainable energy sources.

Risk Reduction

We will strive to minimize the environmental, health and safety risks to our employees and the communities in which we operate through safe technologies, facilities and operating procedures, and by being prepared for emergencies.

Safe Products and Services

We will reduce and where possible eliminate the use, manufacture or sale of products and services that cause environmental damage or health or safety hazards. We will inform our customers of the environmental impacts of our products or services and try to correct unsafe use.

Environmental Restoration

We will promptly and responsibly correct conditions we have caused that endanger health, safety or the environment. To the extent feasible, we will redress injuries we have caused to persons or damage we have caused to the environment and will restore the environment.

Informing the Public

We will inform in a timely manner everyone who may be affected by conditions caused by our company that might endanger health, safety or the environment. We will regularly seek advice and counsel through dialogue with persons in communities near our facilities. We will not take any action against employees for reporting dangerous incidents or conditions to management or to appropriate authorities.

Management Commitment

We will implement these Principles and sustain a process that ensures that the Board of Directors and Chief Executive Officer are fully informed about pertinent environmental issues and are fully responsible for environmental policy. In selecting our Board of Directors, we will consider demonstrated environmental commitment as a factor.

Audits and Reports

We will conduct an annual self-evaluation of our progress in implementing these Principles. We will support the timely creation of generally accepted environmental audit procedures. We will annually complete the Ceres Report, which will be made available to the public.

APPENDICE C
CHARTRE DES ENTREPRISES POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE
(Groupe de travail «Développement durable» d'ICC. 1991)

1. Priorité pour l'entreprise

Inclure la gestion de l'environnement parmi les principales priorités de l'entreprise et reconnaître qu'elle est un facteur déterminant du développement durable; mettre en oeuvre des politiques, des programmes et des pratiques sûrs vis-à-vis de l'environnement.

2. Gestion intégrée

Intégrer pleinement ces politiques, programmes et pratiques dans toute entreprise, sous forme d'élément essentiel de la gestion dans tous ses aspects.

3. Processus d'amélioration

Continuer d'améliorer les politiques, les programmes et les performances de l'entreprise vis-à-vis de l'environnement, compte tenu des nouveaux développements techniques, connaissances scientifiques, besoins des consommateurs et attentes du public, avec comme point de départ la réglementation en vigueur; et appliquer au plan international un même ensemble de critères relatifs à l'environnement.

4. Education du personnel

Éduquer, former et motiver le personnel afin qu'il exerce ses activités d'une manière responsable vis-à-vis de l'environnement.

5. Évaluation préalable

Évaluer l'impact sur l'environnement avant d'entreprendre une activité ou un projet nouveau et avant la cessation d'activité d'un établissement ou le départ d'un site.

6. Produits et services

Concevoir et fournir des produits et des services qui n'aient pas un impact indu sur l'environnement et dont l'utilisation prévue soit sans danger et présente le meilleur rendement vis-à-vis de la consommation d'énergie et de ressources naturelles et qui puissent, s'agissant des produits, être recyclés, réutilisés ou éliminés sans danger.

7. Conseils aux consommateurs

Conseiller et le cas échéant former les clients, les distributeurs et le public quant à l'utilisation, au transport, au stockage et à l'évacuation sans danger des produits fournis; et appliquer des considérations analogues à la fourniture de services.

8. Installations et activités

Élaborer, concevoir et exploiter des installations ou mener des activités en prenant en considération l'utilisation efficace de l'énergie et des matériaux, l'utilisation durable des ressources renouvelables, la minimisation des atteintes à l'environnement et de la production de déchets, ainsi que l'élimination sûre et responsable des déchets résiduels.

9. Recherche

Mener ou soutenir des recherches sur l'impact sur l'environnement des matériaux, des produits, des procédés, des émissions et des déchets associés à l'activité de l'entreprise et sur les moyens de minimiser les impacts négatifs.

10. Mesures préventives

Adapter la fabrication ou l'utilisation de produits ou de services ou la conduite d'activités en fonction des connaissances scientifiques et techniques, afin d'éviter toute dégradation grave ou irréversible de l'environnement.

11. Sous-traitants et fournisseurs

Promouvoir l'adoption des présents principes par les sous-traitants travaillant pour l'entreprise en encourageant et en demandant le cas échéant une amélioration de leurs pratiques, afin qu'elles correspondent à celles de l'entreprise; et encourager l'adoption plus large des présents principes par les fournisseurs.

12. Plan d'urgences et d'interventions

Élaborer et appliquer, là où des risques significatifs existent, des plans de préparation aux situations d'urgence, en collaboration avec les services d'urgence, les autorités concernées et la communauté locale, en tenant compte des impacts transfrontaliers possibles.

13. Transferts de technologies

Contribuer au transfert de technologies et de méthodes de gestion respectueuses de l'environnement, dans l'ensemble des secteurs publics et privés.

14. Contribuer à l'effort commun

Contribuer à l'élaboration des politiques publiques et aux initiatives et programmes d'éducation du secteur privé, du secteur public et des instances intergouvernementales tendant à une meilleure sensibilisation vis-à-vis de l'environnement et à sa protection.

15. Rester ouvert au dialogue

Encourager l'ouverture et le dialogue avec le personnel et le public, en anticipant et en répondant à leurs préoccupations quant aux dangers et effets potentiels des activités, des produits, des déchets ou des services, y compris au niveau transfrontalier ou mondial.

16. Respect des objectifs et informations

Mesurer les résultats en termes d'environnement; effectuer régulièrement des audits d'environnement et des évaluations du respect des objectifs de l'entreprise, de la réglementation et des présents principes; et fournir périodiquement des informations appropriées au conseil d'administration, aux actionnaires, au personnel, aux autorités et au public.

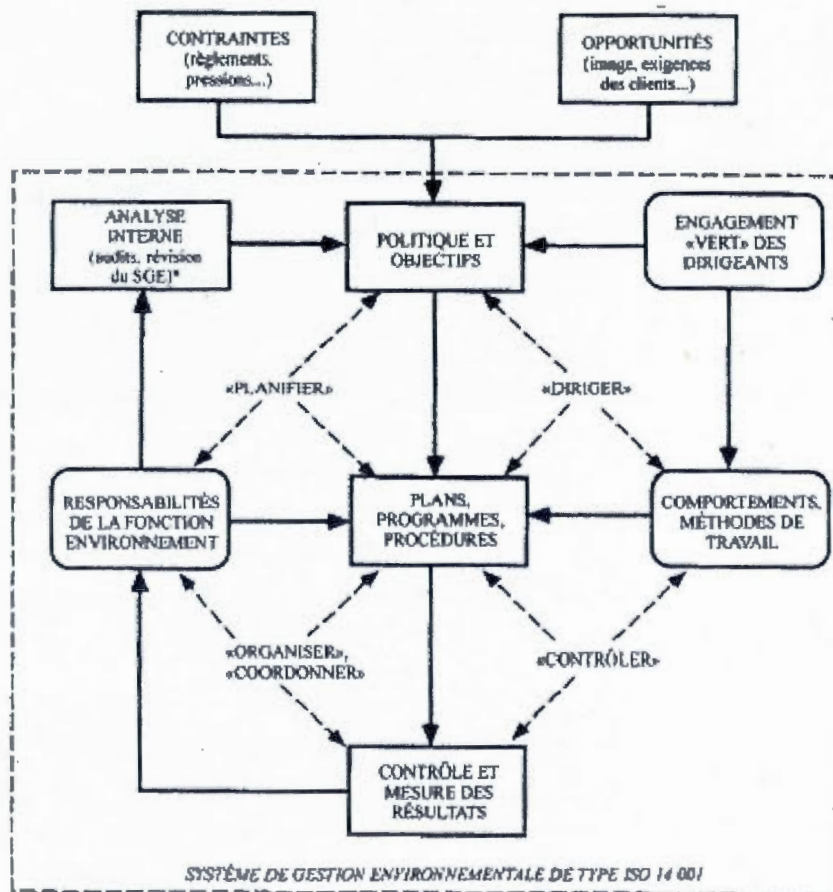
APPENDICE D

MODÈLE GLOBAL DE GESTION ENVIRONNEMENTALE

(Boiral, 2000, p.6)

Figure 1

MODÈLE GLOBAL DE GESTION ENVIRONNEMENTALE



APPENDICE E

GUIDE D'ENTREVUE

Première étape (5 min) :

Introduction :

- Remerciements
- Explication de l'objectif de la recherche
- Explication de la procédure et de la durée (quelques questions générales, réponses basées sur l'expérience; confidentialité et anonymat de l'entrevue; code éthique de l'UQAM; temps approximatif 40 min à 1 heure)

Deuxième étape : Questionnement relatif à la recherche

1) Renseignements personnels

- 1.1) Depuis quand travaillez-vous dans l'entreprise ?
- 1.2) Étiez-vous dans l'entreprise lors de l'implantation d'ISO 14001 ? D'ISO 9001 ?
- 1.3) Selon votre expérience, d'où vient l'idée implanter ISO 14001 ?
- direction de l'usine/direction internationale/employés

2) Responsabilités

- 2.1) Quelle est la nature du poste que vous occupez ?
- 2.2) Quels sont les rôles et les responsabilités de votre département au sein de l'entreprise ?
- 2.3) Quelles relations entretenez-vous avec les autres départements ?
- type de relations/fréquence/évolution, etc.

30 minutes

3) ISO 14001 et création de connaissances

3.1) Conception de la question environnementale

3.1.1) Quelles sont les parties prenantes ?

3.1.2) Comment intégrez-vous les parties prenantes à la gestion de l'entreprise ? À la prise de décision, etc. ?

-Influence de la norme ISO 14001

-Services/employés concernés

-Flexibilité de l'entreprise

3.1.3) Quel est l'impact des parties prenantes sur l'entreprise? Quel est l'impact de l'entreprise sur les parties prenantes ?

3.2) Espace de participation/ de décision

3.2.1) Avez-vous été impliqué dans la rédaction des procédures de gestion environnementale ? De quelle manière ? Pourquoi ? À quel moment (soumission d'idées, rédaction ? Vérification ? Conseils ?)

-Incitation à la participation (HD)

3.2.2) Avez-vous été consulté quant à la mise en place d'une ou plusieurs mesure(s) antipollution ?

3.2.3) Les (nouvelles) pratiques de gestion environnementale ont-elles une influence sur l'esprit d'équipe?

-diversification des équipes (origine/formation/savoir-faire...)

3.2.4) Existe-t-il un groupe de réflexion sur les questions environnementales ? De qui se compose ce groupe ? Quel est son rôle ? Quel pouvoir a-t-il ?

3.3) Mise en œuvre

3.3.1) Politique environnementale/objectifs environnementaux

Connaissez-vous la politique environnementale du groupe ? La politique environnementale a-t-elle un impact sur vos tâches de travail ? (Pourquoi ? En quoi ? ...)

3.3.2) Expérience/changement

Quels changements a apporté la mise en place de la norme ISO 14001 pour l'entreprise? Pour votre poste de travail ?

- politique environnementale

- prise de décision

- processus de travail

- amélioration continue

- circulation de l'information

3.3.3) Transmission/échange de savoir-faire

-Avez-vous l'occasion de transmettre ou d'échanger votre savoir-faire ? Où ? Quand ? Comment ?

Avec qui ? À quelle occasion ?

- ERP

- Rôle des procédures

- Rôle de la direction

- Marge de manœuvre vis-à-vis des procédures

3.3.4) Formation/incitatif/information

Quels rôles jouent les RH et la direction dans la gestion environnementale ?

- informations

- formation

- incitatif

- embauche/licenciement

APPENDICE F
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ET DE CONFIDENTIALITÉ

Formulaire de consentement

Étudiant responsable du projet :

Louis Cousin

Candidat au MBA recherche management à

l'ESG UQAM

514-292-3397

louisdeloin@hotmail.fr

Superviseure du projet :

Olga-Navarro Flores

Professeure à l'ESG UQAM

Téléphone: 514-987-3000, poste 1204#

Télécopieur: 514-987-3343

navarro-flores.olga@uqam.ca

Titre du projet de recherche : la création de connaissances et la gestion participative : quelle compatibilité avec ISO 14001 ?

Objectifs de la recherche : le travail de recherche vise à montrer comment les théories de management moderne et en particulier celles portant sur la création de connaissances et la gestion participative peuvent être combinées avec les exigences de la norme ISO 14001

Avantage du projet : le projet permettra de mettre en lumière différentes pistes pour l'amélioration des pratiques managériales dans le sens d'un management plus humain et plus efficace.

Participation des répondants : basée sur le volontariat et aucunement obligatoire

Droit de retrait : tout participant peut se retirer à tout moment et sans motivation du projet. Le retrait du projet n'entraînera aucune pénalité pour ledit participant.

Diffusion des résultats du projet : le projet sera soumis à l'approbation d'un jury en tant qu'exigence pour une maîtrise MBA management à l'école des sciences de la gestion (ESG) de l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Une version papier sera également disponible au service pertinent de l'entreprise étudiée et une version PDF lui sera transmise.

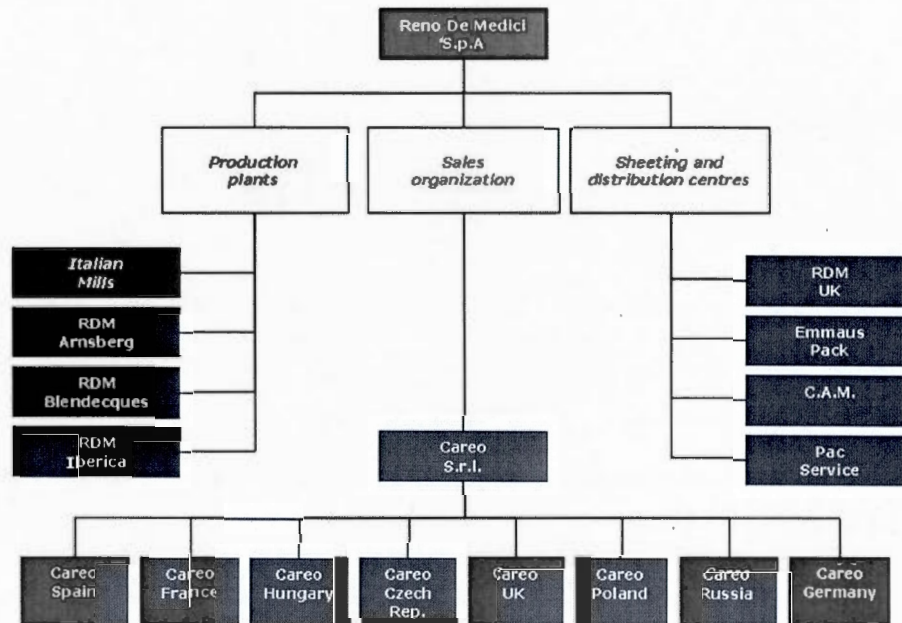
Anonymat: une codification sera utilisée pour remplacer les noms des personnes interrogées.

Confidentialité/utilisation des données : les données ne seront exploitées que dans le cadre dudit travail de recherche et détruites à la fin de ce travail. De plus durant la durée du travail, les informations ne seront accessibles qu'aux personnes concernées par le projet.

Signature de l'étudiant

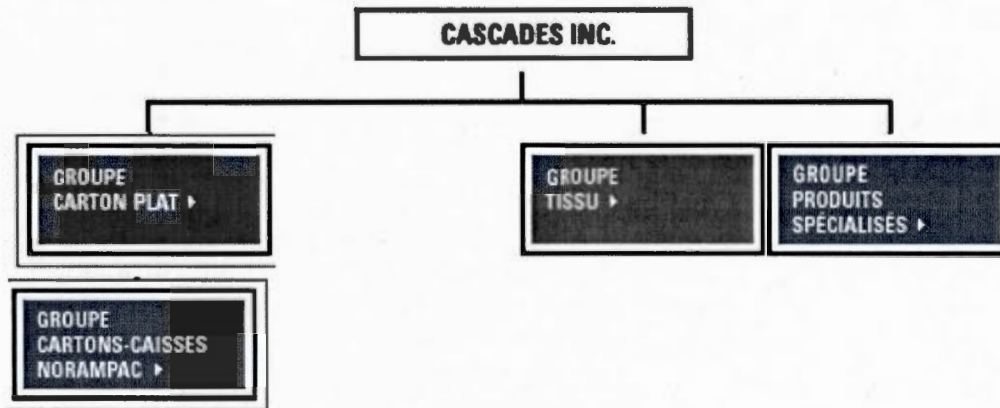
Signature du participant

APPENDICE G ORGANIGRAMME DU GROUPE RENO DE MEDICI



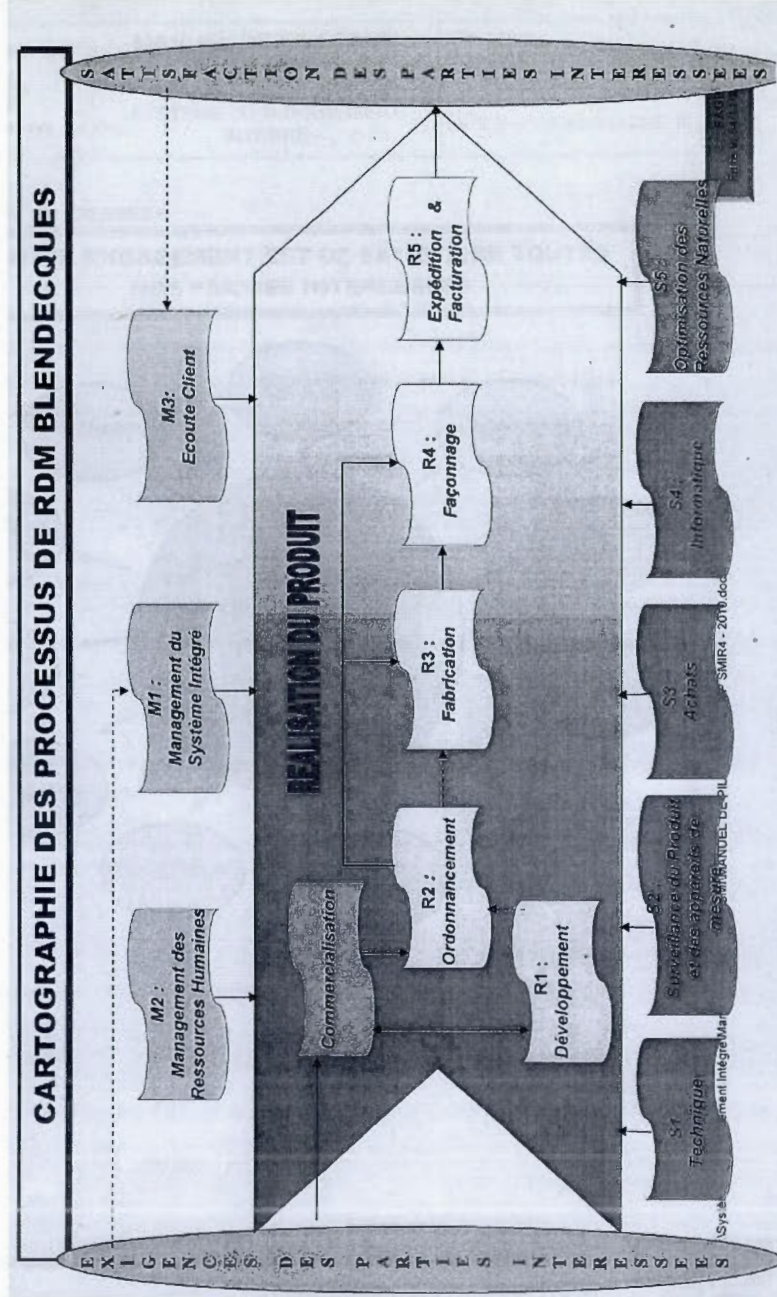
Source : site officiel du groupe Reno de Medici

APPENDICE H
ORGANIGRAMME DU GROUPE CASCADES INC.



Source : site officiel du groupe Cascades Inc.

APPENDICE I
CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS DU SMI DE RDM BLENDÉCQUES



APPENDICE J

POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE DE RDM BLENDECQUES 2012

Ces dernières années, la satisfaction de nos clients, la santé et la sécurité des personnes, ainsi que la préservation de l'environnement ont été au cœur de notre politique. Ces sujets sont bien ancrés dans nos valeurs, nous avons décidé cette année de développer un nouvel axe : l'écoute du personnel/l'implication du personnel/le partage d'expérience.

L'année 2012 suit l'objectif ambitieux de produire 110.000 tonnes nettes vendables sur notre machine 4 et l'atteinte d'un TEG supérieur à 78 %.

Pour réaliser ce projet, RDM Blendecques s'appuiera sur les 8 axes stratégiques suivants :

- 1.** Le maintien d'une position forte en France et au nord de l'Europe en s'intégrant dans la stratégie du groupe Reno De Medici.
- 2.** La volonté d'écoute et d'implication du personnel en organisant des réunions d'équipes basées sur le partage d'expériences et en développant une méthode de résolution de problème commune à l'entreprise.
- 3.** L'offre d'un panel de produits standards de qualité constante répondant aux exigences des clients (qualité, service et traçabilité), ainsi qu'un service qui permet des délais de livraison adaptés aux besoins de la clientèle, une assistance et une écoute des clients.
- 4.** Le développement de la gamme de production ou de nouveaux besoins répondant aux exigences relatives à l'évolution du marché de l'emballage à base de fibres recyclées.
- 5.** Une production optimisée et constante en qualité tout en diminuant les coûts des matières premières fibreuses et chimiques.
- 6.** La formation et la sensibilisation de notre personnel par le biais du service Ressources Humaines pour garantir sa qualification et son aptitude à occuper son poste de travail.
- 7.** Une démarche de prévention afin de maîtriser nos processus pour éviter les risques de non-conformité chez nos clients, d'accidents / maladies professionnels ou de pollutions et afin de garantir la salubrité des aliments en contact avec notre carton.
- 8.** Le respect des exigences légales et autres exigences relatives à notre activité en mettant en place une veille et une évaluation périodique de conformité réglementaire.

Chaque secteur de l'usine est responsable de l'application, de l'évolution et de l'optimisation des systèmes ISO 9001/HACCP, OHSAS 18001 et ISO 14001, à travers les plans d'actions qualité, sécurité et environnement.

C'est grâce au professionnalisme de son personnel que l'entreprise atteindra son objectif, je m'engage à mettre en œuvre toutes les *ressources* humaines, organisationnelles et matérielles nécessaires à la réussite de notre projet.

APPENDICE K CHARTRE DE RDM BLENDECQUES

RenoDeMedici

RDM Blendecques



Préambule

La présente Charte de RDM Blendecques précise les valeurs de l'entreprise auxquelles les employés s'engagent à adhérer.

UNISSONS NOS COMPETENCES POUR ACCROÎTRE NOTRE PERFORMANCE

Charte d'entreprise

Sécurité :

Le salarié reconnaît que sa santé est un bien précieux et que pour la préserver il respecte les règles d'hygiène et de sécurité de l'entreprise, il applique les instructions de la norme OHSAS 18001. Il s'engage à porter les EPI, à intégrer les risques de son poste (document unique), et être attentif et préventif aux situations à risques pour lui comme pour ses collègues.

Nos clients :

La politique de l'usine de Blendecques est de satisfaire aux besoins de ses clients en optimisant sa production et en offrant un produit stable en qualité tout en réduisant ses coûts. Pour confirmer son engagement, l'entreprise a mis en place un système de management de la qualité basé sur la norme ISO 9001 que le salarié connaît et applique. L'employé propose des actions dans le cadre de cette norme pour les procédures et instructions qui concernent son poste de travail.

Formation :

Le salarié reconnaît l'importance de sa formation pour le maintien de ses compétences, en conséquence, il s'engage à poursuivre sa formation tout au long de sa carrière pour maintenir et développer son employabilité. Reconnu par ses qualités professionnelles, il s'engage à former et transmettre ses connaissances aux autres employés.

Respect :

Le salarié reconnaît qu'avoir un comportement respectueux de l'entreprise, de son règlement intérieur, de ses collègues, des tiers et de son outil de travail est le gage de bon ordre et de bien-être dans l'entreprise. Le salarié s'engage à respecter et faire respecter ces règles.

Professionnalisme.

L'employé a développé ses compétences dans l'entreprise. Il est à son poste de travail un élément indispensable à l'obtention du produit de qualité requise et du premier coup.

Sa contribution à l'amélioration continue est essentielle à la pérennité de l'entreprise.

Il s'engage à être force de proposition pour l'amélioration des procédés et aussi être à l'écoute de ses collègues et de sa hiérarchie.

Environnement :

Parce qu'un environnement sain et agréable est un bien à transmettre à nos générations futures, l'entreprise s'engage au respect de celui-ci et pour cela, a souscrit à la norme ISO 14001.

Le salarié s'engage à connaître, appliquer les procédures et instructions qui concernent son poste de travail, à agir tous les jours en faveur de l'environnement et proposer des actions d'améliorations.

Par la signature de cette charte je reconnais adhérer à son contenu et aux valeurs de l'entreprise. Je reconnais l'importance de cet engagement dans le développement de mon entreprise et c'est pourquoi je m'engage à en respecter chacune des dispositions.

A Blendecques,

le

BIBLIOGRAPHIE

Abrieu, J.C. 1994. *Pratiques sociales et représentations*. PUF, 251 p.

Acquier A. et F. Aggeri. 2005. *La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE?*. En ligne < <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00645708/>>, consulté le 20 avril 2013

Acquier A. et F. Aggeri. 2008. "Entrepreneuriat institutionnel et apprentissages collectifs. Le cas de la Global Reporting Initiative (GRI)". *Management international*. 2008, vol. 12, no 2. p. 65-80.

Acquier A. et F. Aggeri. 2008. « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE ». *Revue française de gestion* . n°180, p. 131-157.

Adams, J.S. 1963. «Toward an understanding of inequity». In *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol.67, n°5, p.422-436.

Adelfer, Clayton. 1969. «An Empirical Test of a New Theory of Human Needs». *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 4, p. 142-175.

Aggeri, F. 2000. «Les politiques d'environnement comme politiques de l'innovation ». *Gérer et comprendre*. Annales des mines de Paris. Juin. P. 31-43

Aghouchy, K. 2003. «Les procédures comme forme de contrôle des comportements et des valeurs : le cas d'un centre d'appels téléphoniques», *Connexions* 1/2003 (no79), p. 47-68.

Aktouf, O. 1989. *Le Management, entre Tradition et Renouveau*, Montréal : Gaëtan Morin Éditeur, 710 p.

Aktouf, O. 1990. «Le symbolisme de la « Culture d'Entreprise», in *L'individu dans les organisations : les dimensions oubliées*, Montréal : presses de l'Université de Laval, p. 553-558

Aktouf, O. 2006. *Le management entre tradition et renouvellement*. Ed. Gaëtan Morin. 4^{ème} édition, 663 p.

Aktouf, O. 2002. *La stratégie de l'autruche*. Montréal, éd. Écosociété, 370p.

Albert, M. 1991. *Capitalisme contre Capitalisme*. Paris. Édition du seuil, 315 p.

Albertini, J.-M. et al. 2004. *Lexique d'économie*. Dalloz, 713p.

All, T.D., C.W. Clegg et N.J. Kemp. 1987. *The Human side of Advanced Manufactured Technology*, Chichester, Angl., John Wiley & sons, 205 p.

Allard-Poesi F., C. Drucker-Godard et S. Ehlinger. 2003. «Analyses de représentations et de discours». In *Méthodes de recherche en management*, sous la dir. de R.-A. Thiétart, Paris: Dunod, p. 449-475.

Alter, N. 1993. «La lassitude de l'acteur de l'innovation». In *Sociologie du travail*, col 35, numéro 5, p. 447-468

- Argyris, C. 1957. *Personality and Organization*. New-York, Harper & Row, 291 p.
- Argyris, C. 1964. *Integrating the Individual and the Organization*. New-York. John Wiley and Sons. 330 p.
- Argyris, C. et D. Schön. 1978. *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass: Addison Wesley. 344 p.
- Argyris, C. et D. Schön. 2002. *Apprentissage organisationnel.: Théorie, méthode, pratique*. De Boeck Supérieur. 380 p.
- Arnaud, S. 2008. «Le management humaniste». In *Revue internationale de Psychosociologie*, numéro. 34 Vol. XIV. p. 207-224.
- Atlan, H. 1972. «Du bruit comme principe d'auto-organisation». In *Communications*, numéro 18, p. 21-37
- Atlan, H. 1985. «Ordre et désordre dans les systèmes naturels», In *La rupture entre l'entreprise et les hommes* sous la dir. De A. Chanlat et M. Dufour, Paris, éditions d'organisation, 437 p.
- Baret, P. 2009. «Quatre temps pour implémenter une stratégie environnementale ». In *Management & Avenir*, n° 29, p. 242-257.
- Barney, J.B. 1991. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*; 17, (1), p. 99-120.
- Batstone, E. 1988. *The reform of Workplace industrial relations : théorie, myth and evidence*. Clarendon Press, Oxford, 259 p.
- Baujard, C. 2006, "Modes d'apprentissage e-learning : vers quelle cohérence organisationnelle ?" *La Revue des Sciences de Gestion*, Direction et Gestion ; p. 220-221 et 189-199.
- Baumard, P. et J. Ibert. 2003. «Quelles approches avec quelles données». In *Méthodes de recherche en management*, sous la dir. de R.-A. Thiétart, Paris: Dunod. , p. 81-103
- Bazilier, R. 2004. *Normes fondamentales du travail et croissance économique : quelques évidences empiriques*. TEAM CNRS, Université Paris I Panthéon-Sorbonne. Maison des sciences économiques. 16 p.
- Bazin, S., Vézina, R. et A. Youssef. 1994. «ISO 9000: un guide d'implantation». In *Qualité totale*, vol. 15, numéro , p.13-16, été 1994
- Becker M.C., Salvatore P., Zirpoli F. 2005. *Applying organizational routines in analyzing organizations*, working paper BETA. 45 p.
- Bédard, M.G., Ebrahimi, M. et A.-L. Saives 2011. *Le management à l'ère de la société du savoir*. Montréal : Chenelière, 500p.
- Belem G., C. Benoît, E. Champion, J. Guy, H. Najlaoui et A.I. Otero. 2007. «Faire avancer la théorie de la RSE : un dialogue intercontinental». *Cahier de la chaire de responsabilité sociale et de développement durable*, ESG, UQAM, numéro 11-2007, Montréal, 93 p.

- Bell, D. 1976. *Vers la société post-industrielle*. trad. de l'anglais par P. Andler. Paris : Laffont. 446 p.
- Benbasat, I., D.K. Goldstein et M. Mead. 1983. «The Case Research Strategy in Studies of Information Systems». *MIS Quarterly*, 11(3), p. 369-386
- Beriot, D. 1992. *Du microscope au macroscopie: l'approche systémique du changement dans l'entreprise*, ESF Editeurs, Paris, 237 p.
- Bernoux, P. 2010. «L'anthropologie dans l'enseignement en management : la reconnaissance sociale». In *Quel management pour demain ?* Communication dans le cadre du Colloque Quel management pour demain ?
- Best, J. 1995. «Typification and social problems construction». In Best J. (Ed.). *Image of Issues : Typifying contemporary social problems* (2nd ed.). New York : Aldine de Gruyter, p. 3-10
- Beynon, H. 1973. *Working for Ford*. London, Penguin Books, 336 p.
- Billiez, J. et A. Millet. 2001. *Représentations sociales : trajets théoriques et méthodologiques*. [en ligne] <http://w3.u-grenoble3.fr/lidilem/labo/file/ESSAI3.pdf>, consulté le 12/12/11
- Bisaillon, V. 2008. «Commerce équitable et développement durable : le cas d'une organisation de producteurs de café au Mexique». Mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal, 436p.
- Blais, F. 2004. «Que devons-nous laisser aux générations futures? Justice intergénérationnelle et développement durable». In *Les enjeux et les défis du développement durable : connaître, décider, agir sous la dir. De Louis Guay et al.* Les Presses de l'université de Laval, Québec, 370 p.
- Blumberg, P. 1968. *The sociology of participation*. Constable, London, 278 p.
- Boiral, O. 2000b. «La gestion environnementale à l'écoute des connaissances tacites». In Ébrahimi, M. (sous la dir. De), *La mondialisation de l'ignorance : comment l'économisme oriente notre avenir commun*. Montréal : Isabelle Quentin Éditeur, p. 119-134
- Boiral, O. et D. Jolly. 1992. «Stratégie, compétitivité et écologie». In *Revue Française de Gestion*. Juin-Juillet-août. p. 80-95
- Boiral, O. et I. Dostaler. 2004. «Gestion environnementale et ISO 14001 : une approche néo-institutionnelle» communication dans le cadre du Colloque de l'ASAC
- Boiral, O. 1996. *La dimension humaine et préventive de la gestion environnementale: une étude de cas dans trois usines chimiques québécoises*. Thèse de doctorat, HEC Montréal
- Boiral, O. 1998. «ISO 14001: Against the Tide of Modern Management ?». In *Journal of General Management*, vol. 24, no 1, p. 35-52.
- Boiral, O. 2000, «Vers une gestion environnementale des entreprises ?». In *Revue française de gestion*, n°127, Janvier - Février 2000

Boiral, O. 2000b. « Les démarches participatives à l'épreuve de la gestion environnementale ». In *Gestion*, vol. 17, n° 4, p. 37-51.

Boiral, O. 2003 «La norme ISO 14001 : vers une uniformisation des pratiques?» In *Développement durable et participation publique : De la contestation écologiste aux défis de la gouvernance* sous la direction de Corinne Gendron et Jean-Guy Vaillancourt. P. 91-108. Presses de l'Université de Montréal

Boiral, O. 2006. « L'environnement en management et le management environnemental : enjeux et perspectives d'avenir » In Aktouf, O., Boiral, O., Mehran, E., Saives, A.-L. (dir.), *Le management entre tradition et renouvellement* (4e éd.), Gaëtan Morin éditeur, p. 419-450.

Boiral, O. 2007. « Du développement durable aux normes ISO : peut-on certifier la « bonne conduite » des entreprises? », *Revue Internationale de Droit et Politique du Développement Durable*, vol. 2, no 2, p. 91-116.

Bonnafeux-Boucher, M., Pesqueux, Y. 2006. *Décider avec les parties prenantes*, La Découverte. 268 p.

Bonneveux, E. et J.Y., Saulquin. 2009. « L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME, Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial ». In *Management & Avenir*, (3), 170-186.

Boulloud, J.P. et B.P. Lécuyer. 1994. *L'invention de la gestion: Histoire et pratiques*. L'Harmattan. 326 p.

Boulay J. et A. M. Kalika. 2007. «Big brother is watching you : le rôle des technologies de l'information dans la stratégie de contrôle des réseaux de points de vente franchisés». In *Décisions Marketing*, N°45, janvier-mars, pp. 7-20

Bourcier, C. et Y. Palobarb. 1998. *La reconnaissance, un outil de motivation*, Rouen, ESC Presses

Bourdieu P. 1980. « Le capital social », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°31

Bouteiller, D. 1993. *Gestion participative et structuration de l'entreprise : le cas de la centralisation verticale du pouvoir en santé-sécurité du travail dans les milieux manufacturiers syndiqués*. Thèse de doctorat, Montréal, Université de Montréal, 253 p.

Bowen H. R 1953. *Social Responsibilities of the businessman*. New York, Harper & Brothers. 276 p.

Brannen, P. 1983. *Authority and participation in industry*. St Martin's Press, New-York, 168 p.

Bretonès, D., et A. Saïd. 2006. « Intelligence économique (IE) et Management des connaissances (KM): deux facettes complémentaires d'une même problématique ». In Colloque «en route vers Lisbonne ». 24 p.

Burns, T. et G.M. Stalker. 1961. *The management of innovation*, London, Tavistock, 1961

Cailluet, L. 2009. La fabrique de la stratégie. *Revue française de gestion*, (8), 143-159.

Canguilhem, G. 2000. *La connaissance de la vie*. Hachette 198 p.

- Cannon, W. B. 1927. «The James-Lange theory of emotions; a critical examination and an alternative theory», *The American Journal of Psychology*, 1927, 39, p. 106-124.
- Carbonnel A. et K. Roux 2005. « Apprentissage organisationnel réflexif et création de connaissances : la fertilité des situations difficiles », Congrès de l'AIRTO, Montpellier, juin.
- Carbonnel, A., et K. Roux. 2006. « L'engagement, un statut positif pour l'erreur dans l'apprentissage du management ». *Revue Internationale de Psychosociologie*, 12(28), 39-55.
- Carroll, A.B. et J. Näsi. 1997. "understanding stakeholder thinking : themes from a finnish conference". In *Business Ethics*. Vol 6, numéro 1, p. 46-51
- Carson, S.A. 1985. «Participatory management beefs up the bottom line», *Personnel*, vol 62, july, p. 45-48
- Cascades. 2012. Site Officiel. En ligne <<http://www.cascades.com/home>>, consulté le 30 avril 2012
- Chabot, R. 1994. «Démarche de certification chez IPL». In *Qualité totale*, vol. 15, numéro 2, p. 7-12
- Chanlat, A. et M. Dufour. 1985. *La rupture entre l'entreprise et les hommes*, Paris et Montréal, Édition de l'organisation et Éditions Québec/Amérique, 437 p.
- Chanlat, A. 1993. «La société Malade de ses gestionnaires ». In *interface*, Novembre-décembre 1993, vol. 14, p.24-31
- Chanlat, J.F. 1998. *Sciences sociales et management : plaidoyer pour une anthropologie générale*. Les presses de l'université de Laval. Édition Eska, 114 p.
- Chanlat, J. F. 2003. « Émotions, organisation et management: une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle ». In *Travailler*, (1), 113-132.
- Charreire, S. et F. Durieux. 2003. «Explorer et tester: deux voies pour la recherche». In *Méthodes de recherche en management*, sous la dir. de R.-A. Thiétart, p. 57-81. Paris: Dunod.
- Charron, C., Dumet N. Guéguen, N. Lieury Alain et S. Rusinek. 2007. *La psychologie de A à Z : 500 mots pour comprendre*. Dunod, 207 p.
- Choo, C.W. et N. Bontis .2002. *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, Oxford, New York: Oxford University Press. 748 p.
- Cleeremans, A. 1988. «Relations entre Performances et Connaissances Verbalisables dans le Contrôle de Processus». In *Le Travail Humain*, vol. 51, numéro 2, p. 97-111
- Clegg, S.R. 1975. *Power Myth and Domination*, London, Routhledge and Keagan Paul
- Coface. 2010. *Le secteur du papier-carton dans le monde et en France*. Coface services. 20 p.

Colle, R.. 2006. «L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'autodétermination». Thèse de sciences de gestion, IAE de Puyriscard, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille, 521 p.

Comeau, Y. 1992. «Théories de la satisfaction au travail». In *Cahiers du CRISES*, sous la dir.de Benoît Lévesque, Collection Études théoriques, 17 p.

Copacel. 2011. *L'industrie papetière 2010 : rapport de développement durable*. 54 p.

Cottril, K. 1994. «Transport and Engineering Sectors accelerate Registration Efforts». In *Chemicalweek*, 9 novembre, p.36-38.

Crespy, J. 1991. «Compétences: Mode d'Emploi ou du Bon Usage d'un Concept à Tiroir dans la Conduite du Changement». In *Performances Humaines et Techniques*, novembre-décembre. P. 24-28

Crozier M. et E. Friedberg. 1977. *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil, 436 p.

D'Aragon, P., Tarrag, G. et D.V. Nightingale. 1980. *La participation dans les entreprises : les expériences québécoises et ontariennes*. Les presses de l'université du Québec, Montréal, 184 p.

Dabene, M. 1985. *Ecriture et lecture chez l'adulte*. Thèse de doctorat d'État, Besançon, J. Peytard Dir.

Davenport, T.H. et L. Prusak. 1998. *Working Knowledge*. Boston: Harvard Business School, 199 p.

De Walt, K.M et B.R. De Walt. 2002. *Participant Observation: A guide for fieldworkers*. AltaMira Press, 284p.

Deci, E. L., H. Eghari, B. C. Patrick, et D. R. Leone. 1994. «Facilitating internalization : The self-determination theory perspective». In *Journal of Personality*, numéro 62, p. 119-142.

Deci, E., L., J.P. Connell. Et R.M. Ryan. 1989. «Self-determination in a work organisation». In *Journal of Applied Psychology*, numéro 74, p. 580-590.

Delorme, P. 1990. *Théories et pratiques actuelles du management: l'entreprise moderne, sa gestion et son environnement*. Sillery: Presses de l'Université du Québec.

Depree, M. 1989. *Leadership is in art*, New-York, Doubleday, 136 p.

Desjours, C. 1980. *Le travail, usure mentale*. Paris, le Centurion, 280 p.

Desjours, C. 1998. *Souffrance en France*, Paris, Éditions du seuil, 225 p.

Deslauriers, J.-P. 1991. *Recherche qualitative, guide pratique*. Montréal: McGraw-Hill, Éditeurs, 142 p.

Dietrich, A. et D. Cazal. 2005. « RSE : parties prenantes et partis pris ». In *Les cahiers de recherche CLAREE*, Lille.

DiMaggio, P.J. et W.W., Powell W.W. 1983. "The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields". In *American Sociological Review*, 48 : 1750-1762

DiMaggio, P.J. 1991. "Constructing an organizational field as a professional project : U.S. Art Museums". In W.W. Powell & P.J. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, 267-292. Chicago, IL : University of Chicago Press

Dohou-Renaud, A. 2009. «Le système de management environnemental comme moyen de contrôle de la déclinaison et de l'émergence des stratégies environnementales». Thèse de doctorat, Poitiers, Institut d'administration des entreprises de Poitiers, 604 p.

Drucker P. (1957). *La pratique de la direction des entreprises*. Éditions d'Organisation. 430 p.

Drucker, P. 1993. Le «Big-bang» des organisations, Harvard-l'expansion, été, p. 32-41

Duclos, Denis. 1991. *Les industriels et les risques pour l'environnement*, Paris, l'Harmattan, 239 p.

Dyer W.G. et A.L. Wilkins. 1991. «Better stories, not better constructs, to generate better theory : a rejoinder to Eisenhardt». In *Academy of Management Review*, vol. 16, n°3, pp. 613-619

Ebrahimi, M. et A.L. Saives. 2006. «Le management de l'innovation et des connaissances : de l'ère industrielles à celle du savoir et de l'intangible». In *Le management entre tradition et renouvellement* sous la dir. de O.Aktouf et al, 4ème ed., Montréal, Gaëtan Morin éditeur, chapitre 14, p. 451-486

Encarta®, 2009. "zen." Microsoft® [DVD]. Microsoft Corporation, consulté le 21 février 2011

Enriquez E. 1997. *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Broché. 409 p.

Entreprise et Progrès. 1989. *Diriger dans la complexité, colloque du 9 mars 1989*, Paris : brochure à diffusion restreinte

Entreprise et Progrès. 1990. *La complexité : la boîte à outil*, Paris : brochure à diffusion restreinte

Ermine, J. L. 2003. *La gestion des connaissances*. Hermes science publ. 166 p.

Essers, J. et J. Schreinemakers. 1997. "Nonak's subjectivist conception of knowledge in corporate knowledge management". In *Knowledge Organization*, 24, 1, 24-32.

Etzioni, A. 1989. *The Moral Dimension. Toward a New Economics*, New-York, Free Press, 314 p.

Fall, I. 2008. «Approche « gestionnaire » de la capacité organisationnelle et pilotage du progrès : Apports d'un dispositif pionnier de gestion des capacités organisationnelles dans une entreprise mondialisée». Thèse de doctorat, Paris, École des Mines de Paris, 313 p.

Feldman M. S. et Pentland B. T. 2003 "Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change". *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, n° 1, p. 94-118.

- Ferrary, M. et Y. Pesqueux. 2006. *Management de la connaissance : Knowledge management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance*. Paris, Economica, 230 p.
- Ferréol G., P. Cauche, J.-M. Duprez, N. Gadrey et M. Simon. 2002. *Dictionnaire de sociologie*. Armand Colin. 242 p.
- Flick, U., E. Von Kardorff et I. Steinke. 2004. *A Companion to Qualitative Research*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 448p.
- Fombonne, J. 1993. «Des démarches participatives». In *Personnel*, numéro 343, Juillet, p. 78-86
- Foray, D. 2001. *L'économie de la connaissance*. Paris, La Découverte, 275 p.
- Fourastié, J. 1979. *Les Trente glorieuses ou la Révolution invisible de 1946 à 1975*. Fayard . 288 p.
- Fourrier, J. 1822. *Théorie Analytique de la Chaleur*. Paris : F. Didot. 639 p.
- Freeman, R.E .1984. *Strategic Management : A Stakeholder Theory*. Boston Pitman.
- Friedman, G. 1946. *Problèmes Humains du Machinisme Industriel*, Paris : Gallimard, 387 p.
- Fraser, A. 2009. «Du discours militant à la réalité de marché: la réponse du commerce équitable à la crise du coton en Inde». Mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal, 289 p.
- Fulmer, R.M. 1998. «A conversation with Peter Senge: New Developments in Organizational Learning». In *Organizational Dynamics*, vol. 27, numéro 2, p. 33-42
- Gagnon, Y-C. 2005. *L'étude de cas comme méthode de recherche*. Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, 128p.
- Garvin, D. 1993. «Construire une organisation intelligente». In *Havard-l'expansion*, automne, p. 53-64
- Gendron, C. 2007. *Vous avez dit développement durable?*, Les Presses internationales Polytechniques, 2007, 142 p.
- Gendron, C. 2009. «L'entreprise comme vecteur du progrès social : la fin ou le début d'une époque?». In *Cahier de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable*, Montréal : École des sciences de la gestion, UQÀM, no 01-2009, 35 p.
- Gendron, C. 2004. *La gestion environnementale et la norme 14001*. Ed. Les presses de l'université de Montréal 347 p.
- Gendron, C. 2006. *Le développement durable comme compromis : La modernisation écologique de l'économie à l'ère de la mondialisation*. Presses de l'Université du Québec. 276 p.
- Genelot D. 1992. *Manager dans la complexité*, INSEP Edition, Paris, 327 p.
- Généreux, Jacques. 2005 *Les vraies lois de l'économie*, éd. Points. 356 p.

Godard, O. 1994. «Le développement durable : paysage intellectuel». In *Nature-science-société*. Volume 2, numéro 4. P. 309-322

Godfrey, P.C. et N.W Hatch. 2007. «Researching corporate Social Responsibility: an agenda for the 21st century». In *Journal of Business Ethics*. 70 (1): 87-99

Gond, J.-P. et S. Mercier. 2005. «Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature ». In *Les notes du LIRHE*, n 411

Gondran, N. et N. Fontaine . 2006. «Un système de management environnemental pour la maîtrise d'oeuvre publique d'opérations routières : Quels périmètres dans le temps et dans l'espace ?». In *Développement Durable et Territoires*. Dossier 5 : Économie plurielle, responsabilité sociétale et développement durable, Mis en ligne le : 6 avril 2006 Disponible sur : <http://developpementdurable.revues.org/document1952.html>

Gourlay, S. 2004. « Knowing as semiosis: steps towards a reconceptualization of JMS tacit knowledge ». In Tsoukas, H. and Mylonopoulos, N. (Eds), *Organizations as Knowledge Systems*. London: Palgrave Macmillan, 86-105.

Gourlay, S. 2006. » Conceptualizing knowledge creation: A critique of Nonaka's theory ». In *Journal of Management Studies*, 43(7), 1415-1436.

Grant, R.M. 1996). "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, 17, p.109-122.

Grimand, A. 2006. « Quand le knowledge management redécouvre l'acteur: la dynamique d'appropriation des connaissances en organisation ». *Management & Avenir*, (3), 141-157.

Grolleau, G. et N. Mzoughi. 2005. «L'élaboration des normes: un nouvel espace de compétition ? Une application à la norme ISO 14001». In *Revue d'économie industrielle*. Numéro 113, 3ème trimestre. P. 29-56

Guay, L. 2004. «Les problèmes écologiques Globaux : Objets de science et enjeux sociopolitiques» In *Les enjeux et les défis du développement durable : connaître, décider, agir sous la dir*. De Louis Guay et al. Les Presses de l'université de Laval, Québec, 370 p.

Guerrin-Henni, A. 1980. *Les pollueurs : luttes sociales et pollution industrielle*. Édition du seuil, 373 p

Hamon, M. 1994. *Comment réussir les projets de changement*, Nathan, Paris, 127 p.

Harrington, J. 1998. *Le management selon Harrington*, New-Jersey, Prentice Hall, 593 p.

Hatchuel A. 1999. «Connaissances, modèles d'interaction et rationalisations - De la théorie de l'entreprise à l'économie de la connaissance». In: *Revue d'économie industrielle*. Vol. 88. 2e trimestre. Économie de la connaissance. pp. 187-209.

Hatchuel, A. 2000. « Quel horizon pour les sciences de gestion? Vers une théorie de l'action collective. Les nouvelles fondations des sciences de gestion » In David, A., Hatchuel, A. et R. Laufer. *Éléments d'épistémologie de la recherche en management*. Paris, Vuibert, 7-43.

Hayek, F.A. 1945. «The Use of Knowledge in Society». In *American Economic Review*, vol. 35, p. 519-530

Heckscher, C.C. 1988. *The new unionism: employee involvement in the changing corporation*. BasicBooks Inc., Publishers, New-York, 302 p.

Hedlund, G. 1994. « A model of knowledge management and the N-form corporation ». *Strategic Management Journal*, 15, summer special issue, 73-90.

Hellec, F. 2008. «La reconfiguration d'un métier de service face à l'injonction commerciale : le cas de l'inséminateur de bovins». Thèse de doctorat, Paris, Agro Paris Tech, 458 p.

Henriques, I. M. 1993. *Business and the Environnement : Results from a 1992 Corporate survey*, Université York, Juin, 30 p.

Hermel, P. 1988. *Le management participatif : sens, réalités, actions*, Paris : les éditions de l'organisation, 254 p.

Herzberg, F., B. Mausner, et B. B Snyderman. 1959. *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons. 180 p.

Hillgartner, S. et C. L. Bosk. 1988. «The rise and fall of social problems : A public arenas model». In *American Journal of Sociology*, 94 (1) P. 53-78

Howard, R. 1993. *The Learning Imperative : Managing people for Continuous Innovation*. Boston : Havard Buisiness School Press. 310 p.

Imperialoil, 2011. Imperialoil : Produits et services. En ligne. < http://www.imperialoil.ca/Canada-Francais/products_chemical_rc.aspx>, consulté le 5 janvier 2011

Ingham, M. 1997. « Avant propos ». In Nonaka, I. et H. Takeuchi. 1997. *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, Bruxelles, De Boeck, p. IX à XIV

ISO 9000. 2000. Systèmes de management de la qualité-Principes essentiels et vocabulaire

ISO 9001. Système de management de la qualité-Exigences

ISO 14001. 2004. Système de management environnemental. Exigences et lignes directrices pour son utilisation. Organisation internationale de normalisation. 25 p.

ISO 14004. 2004. Système de management environnemental- lignes directrices générales concernant les principes, les systèmes et les techniques de mise en œuvre. 44 p.

ISO, 2005. The ISO Survey -2005. En ligne < http://www.a211.qc.ca/web/document/iso_survey2005.pdf>, consulté le 10 janvier 2012

ISO, 2011. Site officiel. En ligne < <http://www.iso.org/iso/fr/home.htm>>, consulté le 10 mars 2011

Jaccoud, M. et R. Mayer. 1997. «L'observation en situation et la recherche qualitative». In *La recherche qualitative: Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, sous la dir. de Poupart, Deslauriers, Groulx, Laperrière, Mayer, Pires, p. 211-249. Boucherville : Gaétan Morin.

- Jollivet, M. 2001. *Le développement durable, de l'utopie au concept : de nouveaux chantiers pour la recherche*. Actes du colloque, décembre 1997. Amsterdam ; New York ; Paris: Elsevier. 288 p.
- Jones, B. Et Wood, S. 1984. «Qualifications Tacites, Division du Travail et Nouvelles Technologies». In *Sociologie du Travail*. Numéro 4, p. 407-421
- Jonquières, M. 2004. *Management environnemental : ISO 14001*. Saint-Denis-La Plaine : AFNOR, 2005. 184 p.
- Josserand, E. 2004. "Cooperation within Bureaucracies : Are Communities of Practice an Answer ?" In *M@n@gement*, Vol. 7 n°3, p. 307-339.
- Knights, D., H. Wilmott et C.D., Collision. 1985. *Job Redesign Critical Perspectives on the Labour Process*. Aldershot, Angl., Gower, 236 p.
- Kochan, T.A. 1985. *Challenges and choices facing american labor*. MIT Press, 366 p.
- Kochan, T.A., H.C. Katz et N.R. Mower, 1984. *Worker participation and American unions: threat or opportunity*. Kalamazoo, Michigan: W.E. Upjohn Institute for employment Research, 202 p.
- Koenig, G. 2006. « L'apprentissage organisationnel: repérage des lieux ». In *Revue française de gestion*, (1), 293-306.
- Kogut, B. et U. Zander. 1992. "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology". *Organization Science* 3(3). p. 383-397
- Kourilsky-Belliard, F. 1995. *Du désir au plaisir de changer*, Inter-Editions, 340 p.
- La voix éco. 2008. « Les problèmes de Cascades et d'autres usines : « 1 650 salariés dans la tourmente » ». *La Voix du Nord* . 4 octobre, p. 16
- Lafortune, J. 2010. «Quelle articulation entre commerce équitable et responsabilité sociale pour une entreprise au sud? Le cas d'une société cotonnière au Sénégal». Mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal, 263 p.
- Lakoff, G. et M. Johnson. 1980. *Metaphors we live by*. Chicago and London: Chicago University Press. 242 p.
- Lambert, C. 2005. «La fonction contrôle de gestion Contribution à l'analyse de la place des services fonctionnels dans l'organisation». Thèse de doctorat, Paris, Université Paris Dauphine, 611 p.
- Lambert, G., & OUEDRAOGO, N. 2010. « Normes, routines organisationnelles et apprentissage d'entreprise ». *Revue française de gestion*, (2), 65-85.
- Landier, H. 1987. *L'Entreprise Polycellulaire: pour penser l'entreprise de demain*, Paris : Entreprise Moderne d'Édition, 205 p.
- Landier, H. 1992. *Vers l'entreprise intelligente*, Paris : Calmann Lévy, 294 p.
- Lanoie, P., S. Lambec et I. Scott. 2007. *Des billets verts pour des entreprises vertes? Rapport Bourgogne*, Centre Interuniversitaire de recherche en analyse des organisations, 28 p.

- Laperrière, A. 1992. «L'observation directe». In *Recherche sociale : De la Problématique à la Collecte des Données*, 2ème édition, sous la dir. De Benoît Gauthier, p. 251-273. Sainte Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Laroche, H. 2001. «Le manager en action : les jugements et l'attention» in : A. Desreumaux, M. Marchesnay, et F. Palpacuer, *Perspectives en management stratégique*, Editions EMS, Caen.
- Lawrence, P. R., & Nohria, N. 2002. *Driven: How Human Nature Shapes Our Choices*. San Fransisco: Jossey Bass. 352 p.
- Leroux, A. 1999. *Une société à vivre: Refonder le personnalisme*. P.U.F. 249 p.
- Lewin, K. 1968. *Une théorie du champ dans les sciences de l'homme*. Paris, Vrin. 384 p.
- Liccope, C. 2006. *Prescrire l'imprescriptible. Le tournant commercial et interactionnel dans l'activité de service à distance*. Document de travail édité dans le cadre de la communication au IIIème congrès de L'Association Française de Sociologie, RT 23 : Sociologie du travail, activités et techniques, Septembre.
- Likert, R. 1961. *New Patterns of Management*. New-York. Mc Graw-Hill. 279p.
- Mager Stellan, J. 2000. *Encyclopédie de sécurité et de santé au travail*. Bureau international du travail, 253 p.
- Mailloux, C. 2010. «Les certifications comme outils d'amélioration des conditions de vie des collectivités du Sud : étude de cas d'une filière textile biologique et équitable en Inde». Mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal, 405 p.
- Mancebo, F. 2007 «Le développement durable en question(s)», *Cybergeo : European Journal of Geography* [Enligne], Epistémologie, Histoire de la Géographie, Didactique, document 404, mis en ligne le 09 octobre 2007. URL : <http://www.cybergeo.eu/index10913.html>
- Mandat international, 2010. *Découverte de la coopération internationale : environnement*. Dossier numéro 2. En ligne < http://www.genevedecouverte.ch/fr/doc/dossier_2_enviro.pdf>, consulté le 5 janvier 2011.
- Manzano, R. 1998 *Modéliser pour prescrire : Approche systémique des systèmes de production*. Thèse de doctorat - Spécialité génie Industriel, École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers, ENSAM, Paris, 207 p.
- March J. G. 1991. "Exploration and exploitation in organizational learning". *Organization science*, vol. 2, n° 1, p. 71-87.
- Maréchal, J.P. et B. Quenault, 2005. *Le Développement durable : une perspective pour le XXIe siècle*. Presse universitaire de Rennes. 422 pages
- Marrou, J.L.. 1996. «Qualité : décrocher le certificat ISO 9000», In *L'essentiel du management*, janvier, p. 51-65
- Martin, D. 1981. «Réflexions sur la participation». In *Revue française des affaires Sociales*, 35^{ème} année, avril-juin, p. 55-104

- Maslow, A. 1943. «A theory of human motivation» In *Psychological Review*. vol. 50, p. 370-96
- Mauss, M. 1968. *Sociologie et anthropologie*. Paris, PUF. 389 p.
- Mayo, E. 1945. *The social problems of an industrial Civilization*, Cambridge, New-York, Macmillan, 150 p.
- Mc Gregor, D. 1960. *The Human Side of Enterprise*. New-York : Mc Graw-Hill. 246 p.
- McClelland, D. C. 1971 *Assessing Human Motivation*, Morristown, General Learning Press. 20 p.
- McDougall J. 1978. *Plea for a measure of abnormality*, International University Press, New York. 493 p.
- McLean, L. D. 2004. « A Review and Critique of Nonaka and Takeuchi's Theory of Organizational Knowledge Creation ». In 5th UFHED/AHRD Conference.
- Meier, O. 2002. «Fayol, le management scientifique des entreprises» In *Les grands auteurs du management* sous la dir. De S. Charriere et I.Huault, Chapirte IV , Paris, ed. EMS, p. 53-66
- Meir, O. 2006. *Management interculturel, stratégie, organisation, performance*. Dunod, 2^e édition. 285 p.
- Mertz, F. 2001 «Normalisation de l'environnement, droit et capitalisme». In *Environnement et Société*, vol. 26, no 2001, p. 95-102.
- Meyer J.W. et B. Rowan.1977 «Institutional Organizations: formal Structure as Myth and Ceremony» In *American Journal of Sociology*, vol. 83, p. 340-363
- Meyronneinc, J.-P. 1994. *Le management de l'environnement dans l'entreprise*, Paris, AFNOR, p.210
- Milder, C. 1986. «Logique de la mode managériale». In *Gérer et comprendre, annales des mines*. Numéro 3, Juin, p. 75-85
- Milliken, F.J. and Martins, L.L. 1996. «Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups». In *Academy of Management Review*, 21(2). p. 402-433.
- Minc, A. 1990 *L'argent fou*, Paris, Grasset, 260 p.
- Miner, A.S. et S.J. Mezias. 1996. «Ugly Duckling No More : Past and Future of Organizational Learning Research». In *Organization science*, vol. 7, numéro 1, p. 88-99
- Mintzberg, H. 1978. *Structure et dynamique des organisations*, les éditions d'organisation, Paris, 434 p.
- Mintzberg, H. 1987. «Crafting Strategy». In *Harvard business Review*, June-July 1987, p. 66-75
- Mintzberg, H. 1989. *Inside Our Strange World of Organizations*, New York, Free Press, 418 p.

- Mintzberg, H. 2004. *Managers not MBA's*. San Francisco, Berret-Koehler. 464 p.
- Mitchell, R.K., B.R. Agle et D.J. Wood, 1997. «Towards a theory of stakeholder identification and salience : defining who and what really counts». In *Academy of management Review*, 22(4), p.853-886.
- Moati P.2001. «Organiser les marchés dans une économie fondée sur la connaissance : le rôle clé des « intégrateurs »». In: *Revue d'économie industrielle*. Vol. 97. 4e trimestre. Organisations et institutions : la centralité des règles. pp. 123-138.
- Morel, P. et I. Grinberg. 1991. *Histoire technique de la production d'aluminium*. Presse de l'université de Grenoble. 351 p.
- Morgan, G. 2007. *Images de l'organisation*, 2eme édition, Québec, Les presses de l'université de Laval, 556 p.
- Moscovici, S. 1976. *La psychanalyse, son image et son public*. PUF. 506 p.
- Moscovici, S. 1986: «L'ère des Représentations sociales». In W. Doise et A. Palmonari (Dir).: *L'étude des représentations sociales*, Delachaux Niestlé, p. 34-80
- Mounier, E. 1949. *Le personnalisme*. Que sais-je, P. U. F. 136 p.
- Navarro-Flores, O. 2007. *Les relations de partenariat Nord-Sud : du paradoxe au compromis : Une approche institutionnaliste des relations entre ONG dans le secteur de la coopération internationale*. Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal (UQAM). 373 p.
- Nelson, R. et S. Winter. 1982. *An Evolutionary Theory of Organizational change*, Harvard University Press, Cambridge, MA. 437 p.
- Nizard, G. 1991. *Les métamorphoses de l'entreprise : pour une écologie du management*. Paris Economica, 281 p.
- Nonaka, I. et H. Takeuchi. 1995. *The knowledge-creating Company*. Oxford university press , 303 p.
- Nonaka, I. et H. Takeuchi. 1997. *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*. Bruxelles, De Boeck, 303 p.
- Oltra, V. 2005, « Knowledge management effectiveness factors : the role of HRM ». *Journal of Knowledge Management*, 9(4). p. 70-86
- Oubrich, M. 2007. L'intelligence économique. *La Revue des Sciences de Gestion*, (4), 77-88.
- Pacteau, C. 1994. «Comment mesurer les compétences?». In *Sciences Humaines*, numéro 35, janvier, p. 10-13
- Paraponaris, C. et G. Simoni. 2006. « Diffusion des connaissances et outils de gestion ». *Revue française de gestion*, (7), 69-92.

- Payaud M. 2003. «Le middle manager dans la formation de la stratégie : repères théoriques et précision empirique». 12ème conférence de l'AIMS, Les côtes de Carthage.
- Perroy, A. et J. Salamiou. 1992. «Une attitude nouvelle des chefs d'entreprise pour l'environnement». In *Annales des mines*. Juillet-août. p. 112-115
- Persais, E. 2004 «L'excellence durable : vers une intégration des parties prenantes» In *La revue des sciences de gestion*, 30 p.
- Pesqueux Y. et P. Durance. 2004. «Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ?». In *Cahier du LIPSOR – Apprentissage organisationnel – Série Recherche n°6*. Septembre
- Peters, T. 1988. *Le chaos management*. Paris, interÉditions. 610 p.
- Petroni, A. 2001. «Developing a methodology for analysis of benefits and shortcomings of ISO 14001 registration: lessons from experience of a large machinery manufacturer.» In *Journal of Cleaner Production*, no 9, p. 351-364.
- Petts, J. , A. Herd et M. O'Heocha. 1998. «Environnemental Responsiveness, Individuals and Organizational Learning : SME Experience», In *Journal of Environmental Planning and Management*, vol. 41, numéro 6, p. 711-730
- Pfeffer, R. 1979. *Working for Capitalism*, New-York, Columbia University Press, 395 p.
- Pires, A.P. 1997. «De quelques enjeux épistémologiques d'une méthodologie générale pour les sciences sociales». In *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*, sous la dir. de J. Poupart, J.-P. Deslauriers, L.-H Groulx, A. Laperrière, R. Mayer et A.P. Pires, p. 3-54. Montréal : G. Morin.
- Polanyi, M. 1964. *Personal Knowledge : Towards a post-critical philosophy*, New York: Harper and Row, 442 p.
- Polanyi, M. .1980. *Personal knowledge*, Chicago: University of Chicago Press. 436 p.
- Prax, J-Y. 2000. *Le manuel du Knowledge management*, 2ème édition, Paris, Dunod Press, 477 p.
- Prévo, F. 2007. « Le transfert de connaissances : revue de littérature ». In *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*. 35 p.
- Quivy, R. et L. Van Campenhoudt. 2006. *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod, 271 p.
- RecyConsult, 2010. *Quel référentiel pour le système de management intégré (SMI) ?* En ligne < <http://www.management-integre.com/smi-referentiel.php> > , consulté le 21/04/2012
- Reitter, R. 1991. *Cultures d'entreprise*, Vuibert Gestion, Paris
- Renaud, A. 2011. « Promouvoir un management environnemental participatif ». In *Gestion*, 36(3), 80-89.

Reno de Medici. 2010. *Manuel de pilotage du SMI*. Révision 4. 59 p.

Reno de Medici. 2012 a. *Report on corporate governance and ownership structures*. 21 mars 2012. 43 p.

Reno de Medici. 2012 b, Site officiel. En ligne < <http://www.renodemedici.it> >, consulté le 30 avril 2012

Reverdy T. 2005. «Management environnemental et dynamique d'apprentissage». In *Revue Française de Gestion*. Vol. 31, Iss. 158, pp. 187-205

Rey, A. (dir. publ.), 2009. *Le petit Robert de la langue française : dictionnaire*

Richardson, P.S. 1985. «Courting greater employee involvement through participative management». *Sloan Management Review*, vol. 26, winter, p. 33-43

Robertson M. et G.M. Hammersley. 2000. «Knowledge management practices within a knowledge-intensive firm : the significance of the people management dimension », *Journal of European Industrial Training*, 24(2-3-4): 241-253

Rosenberg, R.D. et E. Rosenstein. 1980. «Participation and productivity : An empirical study». In *Industrial and Labour Relation Review*, vol. 33, April, p. 355-367

Roy, S.N. 2003. «L'étude de cas». In *Recherche en sciences sociales: de la problématique à la collecte des données*, 4^{ème} éd, sous la dir. de B. Gauthier, p. 159-184. Ste-Foy (Qué.) : Presses de l'Université du Québec.

Ruiz-Quintanilla, S.A., J. Bunge et A. Freeman-Gallant. 1996. «Employee Participation in Polluting Reduction : A Sociotechnical Perspective» In *Journal of Environmental Planning and Management*, vol. 5, numero 1, p. 137-144

Rymarski, C. 2010. «La longue marche de l'écologie» In *Les grands dossiers des sciences humaines. Les pensées vertes*, No 19, Juin-Juillet-Août 2010, p. 21-25

Salvet, J.M. 1992. «La chimie passe chez Monsanto». In *Commerce*, mai, p. 50-53

Saulquin, JY. 2008. «La théorie des parties prenantes comme grille de lecture du comportement solidaire des banques envers la communauté». 5^{ème} congrès de l'ADERSE – Colloque « Transversalité de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise » - Grenoble janvier

Savoie-Zajc, L. 2003. «L'entrevue semi-dirigée». In *Recherche en sciences sociales: de la problématique à la collecte des données*, 4^e éd, sous la dir. de B. Gauthier, p. 293-316. Ste-Foy: Presses de l'Université du Québec.

Scarbrough H et C. Carter 2003. « Towards a second generation of KM ? the people management challenge ». *Education & Training* 43(4/5). p. 215-224

Scarbrough, H. et J.M. Corbett. 1992. *Technology and organization*, Londres et New-York, Routledge, 178 p.

Schachter, S., et J. Singer. 1962. «Cognitive, social and physiological determinants of emotional state». In *Psychological Review*, 1962, 69, p. 379-399.

Scheid, J.C.. 1999. *Les grands auteurs en organisation*, Paris, Dunaud, 248 p.

Schrage, M. 1995. *No more teams! Mastering the Dynamics of Creative Collaboration*, New York, Currency, 241 p.

Scott, W.R. 1995. *Institutions and organizations*, London: Sage. 178 p.

Segrestin, D. 1997. « L'entreprise à l'épreuve des normes de marché: Les paradoxes des nouveaux standards de gestion dans l'industrie ». In *Revue française de sociologie*, 553-585.

Sellin, C.K. "Des organisations centrées processus aux organisations centrées connaissance : la cartographie de connaissances comme levier de transformation des organisations. Le cas de la démarche de « Transfert de Savoir-Faire » chez Total". Thèse de doctorat. École centrale de Paris. 266 p.

Semache, S. 2006 «La diversité au cœur des équipes : quels enjeux ? Quelles méthodes de management ? Quelle place pour le management intermédiaire ?». In *Management & Avenir* 4/2006 (n° 10), p. 199-211

Semal, N. 2006. «Quelle place pour le citoyen dans les processus de qualification environnementale des entreprises ?». In *Développement Durable et Territoires*. Dossier 5 : Économie plurielle, responsabilité sociétale et développement durable, Mis en ligne le : 10 janvier 2006 Disponible sur : <http://developpementdurable.revues.org/document1656.html>

Senge P. 2000. *La cinquième discipline*, First Editions, 462 p.

Sennett, R. 2000. *Le travail sans qualités*, Paris, Albin Michel, 220 p.

Shostak, A.B. 1996. «Impact of changing employment». In *Anal of the American Academy of Political and Social Science*, numéro special, P. 544

Shrivastava, P. 1991. «*Corporate self-greenewal : Strategic Response to Environnementalism*». 11eme conference internationale de la société de management stratégique, Toronto

Sievers, B. 1986a. «Beyond the Surrogate of Motivation». In *Organization Studies*, vol. 7 , numéro 4, p. 335-351

Sievers, B. 1986b. «Participation as a Collusive Quarrel over Immortality». In *Dragon, the journal of SCOS*, volume 1, numéro 1, p. 72-82

Simon, H.A. 1957. *Administrative Behavior*, New-york, Macmillan, 364 p.

Skinner, B. F. 1969. *Contingencies of reinforcement*. East Norwalk. 319 p.

Soliman F et K. Spooner. 2000." Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management". *Journal of Knowledge Management* 4(4). p. 337-345

Spender, J.-C. (1996), « Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm », *Strategic Management Journal*, 17, winter special issue, p. 45-62.

Stead, W. E. et J. G. Stead. 1994. «Can Humankind Change the Economic Myth? Paradigm Shifts Necessary for Ecologically Sustainable Business». In *Journal of Organizational Change Management* 15. 7:4

Stewart Matthew. 2007. «Le mythe du management» In *Revue Commentaire*, numéro 118. Été 2007, p. 337-345

Stiglitz, J. 2003. *Quand le capitalisme perd la tête*. Paris, Fayard. 416 p.

Surply, J. (2001). « L'apprentissage Organisationnel ». In *Les cahiers de recherche du PESOR*.

Tannenbaum, R., I.R. Weschier et F. Massarik. 1961. *Leadership and organisation : a behavioural science approach*. New York, Mc Graw-Hill, 456 p.

Taylor, F.W. 1957. *La direction scientifique des entreprises*. Paris : Dunod, 309 p.

Tebourbi, N. 2000. *L'apprentissage organisationnel : penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances et de développement des théories d'usage*. Sous la dir. de D.G. Tremblay. Note de recherche de la chaire Bell en Technologie et organisation du travail, Université du Québec, 130 p.

Terkel, D. 1972. *Working*. New-York, Avon Books. 589 p.

Tessier N. et I. Bourdon. 2009. « Le management des hommes : un défi pour la gestion des connaissances ». *La revue des sciences de la gestion, direction et gestion*, numéro 237-238. p. 35-42

Tissier, D. 1988. *Management situationnel*. INSEP éditions, Paris. 191 p.

Treiber, H. 2010. État moderne et bureaucratie moderne chez Max Weber. *Trivium. Revue franco-allemande de sciences humaines et sociales-Deutsch-französische Zeitschrift für Geistes-und Sozialwissenschaften*.

Turban E. et L.E. Frenzel. 1992. *Expert Systems and Applied Artificial Intelligence*. Prentice Hall College Div., 804 p.

Turner, B.A. 1990. *Organizational Symbolism*, Berlin-New-York, Walter de Gruyter, 315 p.

Varela, F.J. 1980. *Principles of Biological Autonomy*, New-York, Elsevier North Holland, 306 p.

Vernadsky, V. I. 1945. «The Biosphere and the Noosphere», *American Scientist*, (janvier), 33(1), p.1-12.

Viardot, E.1993. «L'Intégration des Contraintes de l'Environnement Naturel dans les Choix stratégiques des Grandes Entreprises Chimiques». Thèse de doctorat, université de Nice Sophia-Antipolis, Institut d'Administration des Entreprises, 493 p.

Vidailliet B. 2006. *Les ravages de l'envie au travail : Identifier et déjouer les comportements envieux*, Paris : Eyrolles, 206 p.

Villette, M. 1988. *L'homme qui croyait au management*, Paris, Éditions du Seuil, 186 p.

Vroom, V. H. 1964. *Work and motivation*. New York: Wiley, 331 p.

Wall, T. D., C. W. Clegg, et N. J. Kemp. 1987. *The Human Side of Advanced Manufacturing*. Chichester. 205 p.

Walton, R.E. 1985. «From control to commitment in the workplace». *Harvard Business Review*, vol. 63, numéro 2, p. 77-84

Watts, A. 2002. *Le Bouddhisme zen*. Payot. 299 p.

Weber, Max. 1971. *Économie et société*. Paris, Plon, 410 p.

Weick, K.E. 1995. *Sensemaking in Organizations*, Sage, Thousand Oaks, Californie, 235 p.

Weitzman, M. L. 1986. *L'économie de partage, vaincre la stagflation*. Paris. L'expansion – Hachette – J.C. Lattès. 232 p.

Wernerfelt, B. 1984. "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*, Vol.5, p.171-180.

Wood, S. 1989. «The Japanese Management Model : tacit skills in shop floor participation». In *Work and Occupations*. Volume 16, numéro 4, p. 446-460

Woodside, A. G., et E.J. Wilson. 2003. «Case Study research method for theory building». In *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18 Issue 6/7, p. 493-508.

Wren, D. A. 1979. *The evolution of Management Thought*. 2ème édition, New York, John Wiley and Sons. 556 p.

Wunram, M., F. Weber, K.S. Pawar et A. Gupta. 2002. «Proposition of a Human-centred Solution Framework for KM in the Concurrent Enterprise». In Pawar, K.S., F. Weber et K.D. Thoben, (Eds.), 8th International Conference on Concurrent Enterprising – Ubiquitous Engineering in the Collaborative Economy, Rome, Italy, p.151-158.

Yanat, Z. s.d. *Une démarche humaniste dans le monde normatif de la gestion : De l'approche fonctionnaliste à l'approche compréhensive*. En ligne <<http://www.res-systemica.org/afscet/resSystemica/Crete02/Yanat.pdf>>, consulté le 25 janvier 2011

Yedder, M. Y. et M. Farhoud. 2009. «Le développement durable est-il bienvenu dans les organisations? Cas de l'implantation d'un Système de Management Environnemental en Tunisie» In *Développement durable et territoires* [En ligne], Varia, mis en ligne le 07 février 2009, consulté le 18 juillet 2011. URL : <http://developpementdurable.revues.org/8004>

Yin, R.K. 2003. *Case study research : design and methods*, 3e éd. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 181 p.